Gestion des ressources humaines

par **Louis GARCIA**
Maîtrise de droit
Ancien responsable de la communication et des relations sociales de la Société mécanique automobile de l'Est
Conseil en droit social de la DRH d'Automobiles Citroën

1. Gestion du rapport individuel de travail ..... AG 1 430 - 3
1.1 Contrat de travail ou contrat de services ..... — 3
1.2 Recrutement ..... — 4
1.3 Intégration du salarié à l'entreprise ..... — 5
1.4 Conduite d'une équipe de travail ..... — 6
1.5 Évaluation de la performance ..... — 6
1.6 Procédure disciplinaire et licenciement non économique ..... — 8
1.6.1 Principes ..... — 8
1.6.2 Procédure disciplinaire ..... — 8
1.6.3 Types de licenciement non économique ..... — 9

2. Gestion collective des rapports de travail ..... — 10
2.1 Principaux moyens de connaissance des ressources internes ..... — 10
2.1.1 Documents d'administration et obligations légales de renseignements ..... — 10
2.1.2 Services de gestion des ressources humaines ..... — 12
2.1.3 De l'évaluation des salariés et des postes à la gestion des compétences ..... — 12
2.2 Moyens de gestion des ressources humaines ..... — 14
2.2.1 Connaissance des besoins ..... — 14
2.2.2 Connaissance des compétences détenues ..... — 15
2.2.3 Mise en œuvre de la gestion prévisionnelle ..... — 15

3. Leviers de gestion des ressources humaines ..... — 16
3.1 Rémunération ..... — 16
3.1.1 Politiques de rémunération ..... — 16
3.1.2 Contraintes à la gestion des rémunérations ..... — 16
3.2 Durée du travail ..... — 17
3.2.1 Historique ..... — 17
3.2.2 Contraintes à la gestion de la durée et de l'aménagement du temps de travail ..... — 17
3.2.3 Cadre juridique ..... — 18
3.2.4 Aménagements possibles en matière de durée et d'organisation du travail ..... — 18
3.3 Formation ..... — 20
3.4 Restructuration ..... — 21

4. Avenir des DRH ..... — 22

Pour en savoir plus ..... Doc. AG 1 430

L'évolution permanente des schémas de production et d'organisation industrielle ou de services, l'émergence de nouvelles technologies de l'information et du commerce tout comme la plus grande mobilité internationale des hommes entraînent une réflexion nouvelle sur la place des gestions des ressources humaines (GRH) dans l'entreprise.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Au départ, lorsque l'entreprise devait résoudre le seul problème de la production et de l'apport de main-d'œuvre, la fonction de gestion de ressources humaines était centrée sur le recrutement, l'administration du personnel et la paie.

La fonction a ensuite évolué avec l'extraordinaire développement de la législation sociale. Le code du travail a doublé de volume en vingt ans ; les accords nationaux interprofessionnels, de branche ou d'entreprise, et, maintenant, des directives européennes enrichissent le panorama juridique. Cette culture a largement pénétré des fonctions telles que la paie ou la gestion.

L'ensemble des membres de l'encadrement exerce effectivement une fonction de gestion des ressources humaines dès que l'animation des équipes de travail est admise comme source d'amélioration de la performance. Cette décentralisation des pouvoirs hiérarchiques a amené l'encadrement et la maîtrise à se former aux domaines de la réglementation sur la durée du travail, la rémunération et les représentants du personnel, ainsi qu'aux techniques de gestion de personnel. Au fil du temps, cette fonction est devenue une ***responsabilité partagée****.*

La gestion des ressources humaines se place alors comme une ***fonction support****, apportant méthodologie et conseils aux fonctions opérationnelles, aidée en cela par l'informatique, qui a contribué à la disparition d'opérations peu qualifiantes, à l'accélération des calculs de paie. L'informatique a permis la création de nombreux systèmes de simulation de rémunération ou d'organisation du travail. Elle a surtout concouru à la fiabilisation et à la standardisation de la gestion des dossiers individuels par la multiplication de logiciels dits de bureautiques, pratiques et peu onéreux. Cette fonction peut alors être en large partie externalisée, dans ces tâches d'administration du personnel en particulier.*

L'évolution actuelle des structures des entreprises conduit à une nouvelle interrogation sur le ***rôle des Directions des Ressources Humaines****. Dans des entreprises ouvertes, faisant largement appel aux fournisseurs, les défis à relever sont nombreux. Ces entreprises dites « étendues » font coexister plusieurs catégories de salariés, les siens et ceux des fournisseurs et des ses sous-traitants, souvent sur des projets communs et sur les mêmes lieux de travail. Quelles solutions, gestion et communication sociale apporter dans ce cas ?*

Enfin, les techniques de travail en « projets » posent le problème de la définition des postes et du déroulement de carrières. Le personnel se trouve souvent en poste provisoire sur des projets transversaux dépendant de directeurs qui ne sont pas leurs hiérarchiques habituels. La notion de « poste à pourvoir » est d'ailleurs supplantée par celle de « compétences nécessaires au projet », notion plus dynamique, plus adaptée aux nécessités des entreprises, mais difficile à cerner et à gérer car temporaire et variable.

Dans les entreprises d'envergure internationale se pose aussi le problème de la gestion des compétences à l'étranger. D'une simple gestion des « expatriés », il s'agit maintenant de gestion de la mobilité des personnels nationaux à l'étranger comme des étrangers recrutés sur place.

L'adaptation des traitements différenciés à toutes ces situations de travail constitue le défi actuel de la gestion des ressources humaines.

Enfin, la « révolution » du commerce électronique, les comportements et les modes de travail nouveaux créés par ces nouveaux outils de communication que sont Internet et les Intranet d'entreprise, apportent une nouvelle dimension aux rapports professionnels et hiérarchiques, des entreprises plus ouvertes sur l'extérieur et une information plus accessible au plus grand nombre dans tous les domaines. Le marché interne et externe du travail est beaucoup plus transparent pour les salariés. Les directions des ressources humaines doivent se préoccuper des informations à fournir aux hiérarchies, en particulier sur les réponses aux attentes du personnel employé ou des tendances du marché de l'emploi.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

1. Gestion du rapport individuel de travail

La première interrogation du gestionnaire de personnel doit porter sur la nature et la durée de la relation de travail envisagée. La relation ordinaire est celle du contrat de travail à durée indéterminée.

Cependant différents types de contrats de travail existent et chacun correspond à une finalité précise. Avant d'embaucher, il est nécessaire de s'interroger sur la nature du besoin en personnel. Y a-t-il ou non besoin d'embauche ou besoin des services d'une autre entreprise ?

1.1 Contrat de travail ou contrat de services

Le problème de la nature de la relation de travail peut être résolu par la connaissance des caractéristiques des contrats eux-mêmes. En France, ce domaine est sévèrement réglementé (les autres pays sont plus « doux » avec l'employeur) ; il est nécessaire d'en connaître les principaux traits.

On sait que le rapport de travail naît à la signature du contrat de travail.

■ Pour un juriste, trois **éléments** caractérisent le contrat de travail : le **travail**, le **salaire** et le **lien de subordination**. L'absence d'un quelconque de ces trois éléments modifie la nature de la relation. Ainsi, accomplir un travail contre une rémunération sans lien de subordination, c'est-à-dire sans être dirigé, peut être un contrat de service vendu par un artisan à un particulier, ou une œuvre de l'esprit, un ouvrage vendu à un éditeur par un auteur.

Le lien de subordination entre le salarié et son employeur est donc caractéristique de la relation de travail. Il caractérise le pouvoir de l'employeur, celui de direction et le pouvoir disciplinaire :

— le **pouvoir de direction**, c'est embaucher, organiser le travail, muter le personnel, le rémunérer, le promouvoir et le former ;

— le **pouvoir disciplinaire**, c'est sanctionner et licencier de manière disciplinaire.

Sans lien de subordination, la relation de travail peut être une relation commerciale soit avec un sous-traitant, soit avec une entreprise « d'intérim ».

L'**intérêt à définir** clairement le type de **relation de travail** est d'ordre **économique**, à savoir connaître le contrat ou le service le plus adéquat au besoin. L'intérêt est également d'ordre **juridique** ; le statut du salarié est clairement défini et les peines sont sévères dans le cas d'utilisation illicite d'entreprises extérieures tout comme celles relatives à l'emploi illicite de travailleurs temporaires.

■ Les **travaux en sous-traitance** répondent à des finalités et à des conditions précises.

> Il y a **travail en sous-traitance** lorsque l'entreprise, qui donne du travail à une autre entreprise, le fait pour des motifs précis. Il s'agit de tâches qui ne sont pas de sa compétence ou qui, par choix de sa part, ne le sont plus.

En aucun cas, une entreprise ne pourra utiliser des salariés d'une autre entreprise pour accomplir des travaux qui pourraient être confiés à ses propres salariés. Le travail en sous-traitance ne peut remplacer le travail de ses salariés en heures supplémentaires ou l'embauche d'autres salariés, sous contrats à durée déterminée ou à durée indéterminée s'il s'agit de tâches suffisamment durables.

Tableau 1 – Législation pour recours au travail temporaire ou au contrat à durée déterminée

Recours autorisés	Recours interdits
REMPLACEMENT D'UN ABSENT – cause de maladie, de congé ou de formation – cause de départ définitif de l'entreprise avant la suppression du poste – attente de l'arrivée du titulaire du poste en contrat à durée indéterminée	REMPLACEMENT DE GRÉVISTES
ACCROISSEMENT D'ACTIVITÉ (1) – commandes exceptionnelles à l'exportation – démarrage de nouveaux produits – travaux urgents par mesure de sécurité	ACCROISSEMENT D'ACTIVITÉ (1) Licenciement économique intervenu dans les mois précédents
TRAVAUX SAISONNIERS	TRAVAUX DANGEREUX (2)

(1) L'accroissement d'activité est toujours temporaire. Par exemple, lors du lancement d'un nouveau parfum, une entreprise décide d'augmenter temporairement le nombre de ses agents d'expédition et de conditionnement afin de placer des stocks suffisants sur l'ensemble de ses points de vente avant le lancement de la campagne de publicité.

(2) Il s'agit de travaux de manipulation de produits dangereux ou entraînant l'inhalation de certaines poussières. Une liste de ces travaux interdits aux contrats à durée déterminée ou aux salariés d'entreprises de travail temporaire figure dans le code du travail.

Pour qu'il y ait travail en sous-traitance, il est nécessaire que le travail accompli par l'entreprise extérieure soit véritablement en dehors de l'activité normale de l'entreprise utilisatrice. En dehors de ce cadre, il peut s'agir de ***travail temporaire illicite***.

Nota : pour être plus précis, la loi et la jurisprudence, veillent à ce que le **travail en sous-traitance** réponde à quatre **critères** : la compétence apportée par les salariés de l'entreprise extérieure doit être spécifique, donc non possédée par les salariés de l'entreprise utilisatrice ; les salariés extérieurs doivent utiliser des outils qui leur sont propres ; l'encadrement des salariés extérieurs doit être présent sur le « chantier » ; enfin, il est conseillé d'exprimer le service rendu en termes commerciaux, à savoir un paiement forfaitaire, plutôt qu'en heures de travail.

En dehors de l'aspect juridique, l'intérêt en termes de gestion des compétences est de définir si l'entreprise renonce ou pas à gérer ses travaux de manière propre et donc de se préoccuper ou non du devenir de ces savoirs et savoir-faire (§ 3.4).

■ Les motifs pour lesquels un travailleur temporaire peut être sollicité sont limités. Cependant, le **travail temporaire** peut se situer, lui, dans le cadre des activités habituelles de l'entreprise. Le travail temporaire est également un **contrat commercial**. Si un travailleur temporaire possède bien un contrat de travail avec l'entreprise « d'intérim », dénommée entreprise de travail temporaire, aucun contrat de travail ne lie l'entreprise utilisatrice et le travailleur temporaire. Une mauvaise utilisation du travail temporaire fait courir le risque de passage en contrat à durée indéterminée de ces contrats qui ne sont destinés qu'à couvrir un besoin temporaire. En plus de ce risque, l'existence d'une législation très répressive incitera à la prudence. Il ne sera fait appel à ces contrats que dans les cas prévus par la réglementation du travail (tableau **1**).

■ Les **contrats de travail à durée déterminée** peuvent être conclus sur les motifs cités dans le tableau **1**. La justification d'emploi sous cette forme peut être liée à la rareté des compétences

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

à pourvoir. Beaucoup d'entreprises utilisent ces contrats comme période de préembauche, bien qu'il ne s'agisse pas là d'un motif légal.

● Les contrats à durée déterminée (CDD) sont destinés à effectuer des **tâches « occasionnelles et non durables »**. Certains travaux dans les industries saisonnières (tourisme, vendanges entre autres) sont possibles et conseillés sous une forme de contrat à durée déterminée, car, par nature, ils ne nécessitent pas de personnel permanent toute l'année. De même, le remplacement d'un salarié permanent absent, pour cause de maladie, de congés ou de formation, l'accomplissement d'une commande exceptionnelle font partie du champ de ces contrats à durée déterminée.

● La plupart des contrats à **durée** déterminée ne peuvent excéder 18 mois (sauf pour les contrats exécutés à l'étranger qui peuvent prévoir une durée de 24 mois), tout dépassement de la période prévue au contrat entraîne la requalification du contrat en contrat à durée indéterminée. Toute mention obligatoire manquante entraîne les mêmes conséquences.

Nota : ces **mentions obligatoires** (la durée et le motif du recours étant les mentions les plus importantes) qui ne peuvent être développés dans cet article, figurent dans la plupart des ouvrages ou dictionnaires de droit du travail. Nous conseillons de se reporter aux parties formulaires de revues telles que le Lamy Social ou le Dictionnaire permanent de F. Lefevre [1] [2] [3].

● Des contrats à durée déterminée peuvent aussi être conclus dans le cadre d'une **politique gouvernementale** en faveur de l'emploi ; il s'agit des contrats de qualification, d'adaptation, d'emplois solidarité et d'emplois jeunes notamment (cf. [1] [2] [3], éditions 2001, pour les conditions d'accès et les aides publiques qui s'y rattachent).

■ Si le besoin de personnel a été clairement identifié, s'il correspond de manière durable à une compétence nécessaire à l'entreprise, il peut être procédé à la phase suivante : l'embauche. Elle se fera sous le contrat le plus répandu, le **contrat à durée indéterminée** (CDI).

Sous réserve de faire la déclaration de l'emploi vacant à l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) et du respect des obligations d'emploi de personnels prioritaires, suite à un licenciement économique, ou d'emplois obligatoires, comme les personnes handicapées, l'employeur est libre d'embaucher le personnel de son choix. Il doit simplement se conformer à quelques exigences légales.

1.2 Recrutement

■ Dès l'embauche, puis lors de toute la durée du contrat, un principe essentiel doit être respecté : celui de la **non-discrimination**. Le droit français et de nombreuses conventions internationales font état de ce principe selon lequel, *nulle différence de traitement ne devra être faite entre salariés en raison de sa race, de son sexe, de ses opinions politiques, religieuses ou syndicales ou de son état de santé* (cf. réglementation sur le recrutement et l'embauche, dans [Doc. A 1 430]).

● Les **questionnaires d'embauche** ne doivent permettre à l'employeur que d'apprécier les qualités du salarié pour l'emploi visé. La loi précise que toutes les formalités ou document concourant à l'embauche ne peuvent concerner des *domaines « sans **lien direct et nécessaire avec** cette **activité professionnelle** »* ([7] et articles L 121-6 et L 121-7 du Code du travail). Ce lien nécessaire avec l'emploi proposé est une condition qui s'applique aux tests, questionnaires, logiciels et même aux entretiens d'embauche. Les informations demandées par l'employeur doivent être en relation avec l'emploi proposé et servir à déterminer ou évaluer les aptitudes simplement professionnelles des candidats (circulaire DRT n° 93/10 du 15 mars 1993).

● Comme toute décision importante, le recrutement ne doit pas être fait dans la précipitation. L'embauche fait partie intégrante de la **gestion prévisionnelle de l'emploi** ; elle n'est pas un acte isolé et détachable d'une politique cohérente de gestion des ressources humaines.

L'embauche doit être prévue de longue date ; le recrutement externe ne doit pas jouer le rôle dévolu aux plans de remplacement lors de départs imprévus de personnels de l'entreprise. Si la compétence recherchée n'est détenue par aucun membre du personnel, il n'est pas concevable que ce constat soit une découverte inopinée.

● Trois grandes **étapes** peuvent être distinguées pour tous les **recrutements externes** :

— la définition du poste à pourvoir et le profil du candidat souhaité ;
— le choix dans les modalités d'embauche ;
— l'entretien d'embauche et le choix du candidat.

■ Définition du poste à pourvoir et du profil du candidat

S'agit-il d'un remplacement ou d'une création de poste ?

L'**annonce** doit définir précisément ce poste autant intrinsèquement que relativement à l'organisation dans lequel il doit se placer. Il faut situer ce poste dans la hiérarchie de l'entreprise, en mentionner l'importance dans l'organisation, préciser l'effectif de la société comme celui placé sous les ordres du futur titulaire du poste. Le titre qui y est attaché peut figurer, tout comme le montant et le mode de rémunération.

L'annonce est complétée par la description de l'entreprise elle-même, son domaine d'activité, son chiffre d'affaires, ses ambitions et, brièvement, sa politique de personnel.

Le profil attendu du candidat est défini, les diplômes, expériences professionnelles, langues pratiquées souhaitées ainsi que les qualités humaines et manageuriales requises pour tenir le poste.

> Les mentions de la limite d'âge supérieure dans l'offre d'emploi sont interdites, sauf obligation réglementaire. En France, l'offre doit être rédigée en langue française.

■ Modalités d'embauche

La rédaction de l'annonce, la sélection de candidats, l'entretien, sa préparation peuvent être menées soit par l'entreprise elle-même, soit par des cabinets spécialisés. Cela dépendra de la taille de l'entreprise comme du profil recherché.

Les supports de la recherche et de l'annonce sont divers. Les plus classiques sont la presse des grands quotidiens ou des journaux de la profession, maintenant relayés par les sites spécialisés d'Internet. Les forums d'étudiants ou les relations entretenues par les anciens élèves des grandes écoles font également partie d'un champ d'investigation.

Nota : sites les plus célèbres : cadremploi.com, cadreonline.com ou stepstones.fr

■ Entretien d'embauche et choix du candidat

L'entretien est le stade le plus important de la procédure d'embauche. L'organisation des rendez-vous et leur nombre dans la même journée devront être compatibles avec la concentration requise pour ce type de travail.

● L'entretien débute dès l'entrée du candidat dans le bureau. Les **premières impressions** sont importantes et l'expérience aiguisera ce sens de l'observation (Talleyrand disait même que la « ... *première impression est hélas la bonne.* »). Il faudra laisser le candidat s'exprimer le plus souvent possible. Certes, le descriptif du poste proposé au niveau de l'annonce sera complété et le candidat devra être invité à poser des questions s'il ne le fait pas spontanément. Il s'agit de juger dans cet entretien des qualités de compréhension et de rapidité du candidat tout comme de la pertinence de ses raisonnements. Si le candidat a déjà une expérience professionnelle, il faudra le faire s'exprimer sur ses réussites ou ses échecs, ses analyses sur la politique suivie par son ancien employeur. Pour les plus jeunes, la relation des expériences de travaux de vacances peut éclairer sur les réactions du candidat dans des situations de négociation ou

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

éventuellement de stress. Les qualités relationnelles peuvent être détectées également, ainsi que la sagacité du candidat dans le choix de ses premiers stages en entreprise.

Pour guider ce dialogue, la lecture et le commentaire des documents d'embauche (questionnaire où figure les renseignements types, état civil, études, diplômes, expériences professionnelles ou stages ainsi que la lettre manuscrite de motivation et le curriculum vitae) sont utilisés.

● Si la décision d'embauche est bien prise en dernier ressort par le chef de service, il est conseillé de faire participer son équipe de travail à la phase ultime du recrutement. Le ou les candidats seront présentés à un ou aux collaborateurs les plus chevronnés qui pourront apprécier la personnalité et la pertinence des questions posées, puis « à chaud » donner leur opinion sur le candidat, qui pourra être leur futur collègue de travail.

L'acte de **recruter** est donc une **décision collégiale**, comme la plupart des décisions de gestion des ressources humaines. À la fin de l'entretien, il ne sera fait aucun commentaire particulier sur l'issue de la procédure de recrutement. Il sera simplement indiqué la date probable de la réponse. La décision définitive d'embauche ne devra intervenir qu'après une ou deux journées de réflexion et d'échanges avec l'ensemble des personnes ayant participé aux entretiens.

● D'autres méthodes peuvent compléter ces entretiens. Il s'agit principalement des tests, de la graphologie ou de la graphométrie, des entretiens de groupes ou de mises en situation. Ces **méthodes** sont **complémentaires** à l'entretien individuel, elles ne sauraient s'y substituer. Elles servent simplement à étayer une décision et doivent être appliquées avec beaucoup de discernement lors de l'embauche.

Nota : pour une vision très complète et détaillée de cette phase importante de gestion des ressources humaines qui consiste à embaucher, on se reportera à la référence bibliographique [10]. Cet ouvrage offre l'avantage d'un exposé complet tant dans les aspects juridiques, que techniques du recrutement.

● Dernière étape avant la conclusion du contrat, mais qui n'a rien d'obligatoire, c'est la **promesse d'embauche**. La définition de cet acte est une « promesse ferme, même verbale, adressée à une personne désignée lui indiquant la nature de l'emploi proposé, la rémunération, le lieu et la date d'entrée en fonction ». Cette définition juridique est suffisamment large pour inciter à la prudence dès lors que l'embauche n'en est qu'au stade des hypothèses.

● Si le choix est finalement arrêté, se présentera l'**étape d'intégration**. Elle sera d'ordinaire précédée ou simultanée avec la signature du contrat de travail. Celui-ci devra être rédigé avec soin.

■ Rédaction du contrat de travail

Il doit être adapté à la situation.

Nota : il existe des **contrats types** dans les « Formulaires de droit du travail » édités par la collection du Lamy Social, ainsi que dans la plupart des éditions spécialisées en droit du travail [1] [2] [3].

Un contrat destiné à un ingénieur spécialisé dans l'organisation de la production ne comportera pas des clauses identiques à un contrat d'analyste programmeur, de chef de vente ou de médecin du travail. Les titulaires de certains diplômes peuvent prétendre à un classement hiérarchique dès l'embauche ; ce sont les seuils d'embauche. Historiquement, ils ont été créés pour favoriser l'enseignement technique. Si le titulaire du diplôme reconnu par la profession occupe effectivement un poste correspondant à la qualification en question, et qu'il donne pleinement satisfaction à l'issue de sa période d'essai, il peut prétendre au classement souvent après un temps de carrière très court. Il est question ici des BTS et DUT, de certains bacheliers technologiques, ainsi que des ingénieurs et cadres.

Nota : on oublie trop souvent que, quel que soit le diplôme détenu, le titulaire doit effectivement occuper un poste correspondant à sa qualification, s'il veut prétendre aux avantages liés à la fonction.

■ Formalités obligatoires de l'embauche

Le nouvel embauché doit subir une **visite médicale** du travail. Le médecin du travail, qui est un spécialiste, va s'assurer de deux points.

● Le premier est de vérifier que le nouvel embauché n'est pas atteint d'une maladie ou affection qui pourrait être dangereuse pour les autres salariés dans l'exercice de sa profession.

Nota : il faut vérifier si le salarié n'est pas atteint d'une maladie contagieuse, comme la tuberculose par exemple, et non exiger que le salarié soit « intrinsèquement » sain, car nous savons que, au terme de la réglementation, nul ne saurait être discriminé en raison de son état de santé. La réglementation a, d'autre part, créé, dans les entreprises de plus de vingt salariés, une obligation d'emploi minimal d'handicapés de 6 % de l'effectif. Le médecin du travail a aussi l'obligation de proposer des aménagements de poste afin de l'adapter à l'état de santé du salarié.

● Le second point est de s'assurer que le poste de travail correspond bien aux aptitudes du salarié.

● Une visite médicale obligatoire aura, par la suite, lieu au moins une fois par an.

■ D'**autres formalités** sont obligatoires :

— déclaration d'embauche aux services de l'emploi et à l'URSSAF ;

Nota : les organismes régionaux de recouvrement des cotisations sociales doivent être informés immédiatement de toute embauche survenue dans les entreprises dont ils assurent la gestion des recettes de charges sociales.

— tenue par l'employeur de nombreux registres : registre d'entrées et de sorties du personnel, déclaration mensuelle des mouvements de main-d'œuvre auprès de la direction départementale du travail.

Nota : nous ne pouvons être totalement exhaustifs dans ce cadre, il convient de se reporter à la section relative aux « Affichages et Registres obligatoires », ainsi qu'aux formalités d'embauche dans tout manuel de droit social ; cette question ne requiert pas de connaissances particulières pour être pleinement et correctement appliquée. Pour l'éclairage juridique, on se reportera au manuel de droit du travail de Orliac [4] ou à la partie relative à cette question dans les ouvrages de droit du travail à remise à jour périodique, tels le Lamy Social et le Lefevre juridique dans son édition de droit du travail [1] [2] [3]. Une réforme récente autorise l'employeur de regrouper l'ensemble des déclarations d'embauche en une déclaration unique.

Il faut aussi informer et former le salarié aux risques spécifiques qu'il rencontrera dans l'exécution de son travail, risques liés aux dispositifs, aux produits utilisés, à l'environnement ainsi qu'aux méthodes et moyens de protection et de prévention des accidents et maladies professionnelles dont il dispose.

Cette formation à la sécurité au travail est renouvelée à chaque changement de poste ou modification des dispositifs de travail ou de protection ainsi qu'après une absence de plus de vingt et un jours.

1.3 Intégration du salarié à l'entreprise

■ L'intégration des salariés à l'entreprise est souvent appuyée par un **livret d'accueil**. Les organigrammes en font partie. Il peut aussi préciser la situation de l'entreprise dans la région, indiquer les principaux moyens de transports publics ou de l'entreprise et donner un plan de l'unité de travail avec les principales prestations collectives : restaurant, toilettes, vestiaires, service médical ou infirmerie, associations sportives ou de loisirs, service du personnel et le service de paie ou de frais de déplacement.

Le livret d'accueil doit également comprendre tout ce qui fait les spécificités du statut des salariés de l'entreprise : un résumé des principaux accords collectifs ou conventions collectives qui s'appliquent, l'horaire de travail et les congés. Les dispositions relatives à la retraite, celles sur les assurances complémentaires maladie et sur la prévoyance sociale, le capital décès et la rente de veuve ou d'éducation doivent donner lieu à des informations précises.

Il est **obligatoire** de donner au salarié l'indication des organismes auxquels il cotise, organismes généraux ou complémentaires de retraite et prévoyance, ainsi que des précisions sur ces régimes, sans oublier le règlement intérieur.

L'histoire de l'entreprise, ses valeurs, ses projets, ses grands hommes, ses pionniers, ses grandes réussites et ses échecs font

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

partie des informations nécessaires à l'intégration des salariés, tout comme la traduction de sigles et de mots particuliers, employés dans l'entreprise.

L'exposé des « règles du jeu » en matière de promotion sociale dans l'entreprise doit se faire impérativement dès l'embauche.

■ Les parcours d'intégration sous forme de **stages de formation** représentent souvent l'étape suivante. Ils sont d'une longueur et d'une ampleur adaptées à la future sphère d'action et aux responsabilités du salarié. Ils sont composés d'une partie de découverte de l'entreprise et d'une véritable série de formations d'adaptation au poste de travail.

Ces parcours doivent être étalés sur plusieurs mois, car le chef de service doit pouvoir se rendre compte dans les premières semaines si la période d'essai s'avère satisfaisante ou non.

■ La **période d'essai** est d'une durée fixée par les conventions collectives de la profession. Cette période peut varier d'une région à une autre et, également, en fonction du classement hiérarchique du salarié. Les conventions collectives des cadres sont généralement établies à l'échelon national et varient d'une branche professionnelle à une autre.

La période d'essai doit être mise à profit pour juger si le salarié embauché répond à toutes les attentes, en termes professionnels, mais aussi en termes relationnels si cet aspect est nécessaire au bon accomplissement de sa profession. Une rupture durant la période d'essai est préférable à une dégradation des relations individuelles ou du service. Elle est également préférable à une « mutation » vers un autre service, dans lequel l'embauché ne pourra, par définition, bénéficier d'autant de soin, puisqu'il s'agira d'une mesure de rattrapage plus que d'un acte sérieux de gestion.

La période d'essai peut être renouvelée une fois, d'une durée qui ne peut excéder la période initiale [1] [2] [3] [4].

Lorsque la période d'essai est passée sans encombre et quand les premières formations d'adaptation sont acquises, le salarié fait partie intégrante de l'équipe de travail.

1.4 Conduite d'une équipe de travail

La performance d'une entreprise repose sur l'efficacité du travail dans les équipes et entre ses équipes. Beaucoup de théories existent, mais, en ce domaine, c'est la pratique des entreprises qui constitue le cadre de référence.

■ L'apport des **théories de la motivation au travail** dans l'amélioration des organisations du travail est relativement pauvre comparativement à leur nombre. Parmi les plus remarquables, trois courants peuvent être cités.

● **La théorie des besoins**

Maslow [21], le premier, affirme que l'individu agit afin de satisfaire à des besoins selon un ordre hiérarchisé. La priorité va aux besoins physiologiques, suit le besoin de sécurité ou de stabilité, puis les besoins sociaux, le sentiment d'appartenance à un groupe, le besoin de reconnaissance et, enfin, le besoin de se réaliser, de progresser.

Herzberg [22] distingue les facteurs de motivation principalement apportés par le contenu du travail des facteurs de démotivation issus de l'environnement : hiérarchie, collègues, hygiène.

Toutes les tentatives d'enrichissement des tâches des personnels ouvriers ou d'agents d'exécution sont issues de ces théories.

● **Les théories des processus**

Elles veulent expliquer par l'étude du comportement comment se manifeste la motivation au travail. L'individu au travail réagirait en fonction des attentes ou de ses pronostics de succès ou d'échec d'une action qu'il entreprend. Cette théorie veut expliquer la surmotivation tirée de travaux présentant une valeur aux yeux de l'individu et souligne l'intérêt de la diversification des tâches comme facteur de pérennisation de la motivation [20].

● **Les théories de l'autodétermination**

Elles affirment que le vecteur de la motivation au travail est la croyance de l'individu de pouvoir progresser au sein de l'organisation, de pouvoir s'autodéterminer au sein de l'organisation. Locke par sa thèse de « la fixation des objectifs » a contribué au développement de toutes les pratiques actuelles fondées sur le management par objectifs.

■ La **pratique de la direction d'équipe de travail** repose à notre avis sur la connaissance de ces attentes, mais aussi sur un ensemble complet de qualités. Cette pratique est un exercice exigeant psychologie, doigté et une forme de force morale, que chacun qualifiera différemment selon ses expériences. Il faut aussi posséder une méthode.

Les **attentes des salariés** doivent être connues. L'environnement de travail est aussi important pour le « manager », de même que la connaissance de l'entreprise, de son histoire, des expériences ou organisations passées ainsi que des succès ou échecs de ses produits. L'expertise du métier dans les activités qui sont à diriger est, dans certains cas, nécessaire. Mais cette expertise n'est pas suffisante.

L'art de diriger nécessite d'**autres qualités**. Un responsable doit savoir organiser et coordonner le travail de son équipe, ainsi que relancer en permanence l'innovation de la part de ses collaborateurs.

● Au sens premier, **organiser** c'est ***délimiter les champs respectifs d'action*** de chacun de ses collaborateurs.

Organiser c'est **animer et coordonner** les travaux. Le pouvoir de commandement nécessite de savoir ordonner les efforts de ses collaborateurs, de fixer des objectifs clairs et réalisables dans les délais impartis et avec les moyens alloués.

Organiser c'est **savoir évaluer** chaque poste de travail et y affecter le personnel possédant les compétences adéquates.

● Il ne peut pas avoir d'**innovation** sans **délégation**. Déléguer c'est donner à résoudre un problème et non une parcelle d'une solution déjà trouvée par le chef de service. Il faut savoir évaluer la difficulté de la tâche par rapport aux possibilités intellectuelles et physiques du salarié. Toute délégation s'accompagne d'un contrôle ; c'est dans ce paradoxe apparent que réside toute la difficulté de cet exercice. Il s'agit d'organiser à intervalles réguliers des rendez-vous permettant des points sur l'avancée des travaux, des corrections de caps ou d'erreurs et de veiller à la tenue des délais.

Il ne peut y avoir d'innovation sans ***information et formation***.

Les qualités pédagogiques des chefs de service doivent être affirmées. Il faut savoir que le rôle pédagogique de l'encadrement dans l'appréciation de sa performance, dans les systèmes d'évaluation des cadres ou des postes est quasiment inexistant.

L'information est destinée à aider en permanence les collaborateurs, à situer leur action dans l'action collective de l'entreprise. La réunion hebdomadaire de service permet de commenter les événements importants, affectant la marche générale de l'entreprise ou du service. Ces événements vont des résultats commerciaux ou performances de toutes natures jusqu'aux nominations ou projets techniques ou sociaux. Elle permet un supplément d'échanges de vues dans le service.

1.5 Évaluation de la performance

■ **Principe de l'évaluation**

La plupart des entreprises pratiquent l'évaluation de leurs salariés selon une procédure formalisée d'entretiens annuels d'appréciation.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Applications de la notation

Les buts de la notation sont multiples.

● Il s'agit en premier de rendre le plus objectives possible les **relations entre** un **cadre et** ses **subordonnés**. Il faut admettre que les relations des entreprises sont quelquefois empreintes de cette « logique de l'honneur » que décrit Iribarne [23]. L'auteur note la prédominance de l'affectif et le sentiment d'appartenance à un groupe, service ou professions sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise. La méfiance et le rejet des procédures et du contrôle les caractérisent. Cette « objectivisation » de la notation, qui est un jugement sur les performances et le comportement, peut aussi être renforcée, lorsqu'il est prévu que le supérieur hiérarchique du noteur peut donner son aval et contresigner la feuille d'appréciation.

● La deuxième application est du domaine de l'**information**. L'important est que cette appréciation des résultats puisse donner lieu à un minimum d'échanges avec l'intéressé. Les conséquences de l'entretien sont, avant tout, la fixation d'***objectifs de progrès*** et la ***formation*** liée au perfectionnement. Le développement des compétences, la politique de gestion des carrières et celle des rémunérations individuelles ne peut se développer sans cette procédure de notation. La notation fournit les informations nécessaires à un jugement sur les résultats immédiats, sur la performance individuelle du salarié et sur sa composante salariale et promotionnelle.

● La notation aborde également les **points forts** et les ambitions **des salariés**, ses désirs de mobilité. La gestion des carrières peut, à partir de ces éléments, constituer des éléments d'appréciation sur la teneur des compétences détenues par l'entreprise. La notation aborde aussi les **points faibles** ou les points à améliorer. La formation, viendra trouver dans ces constats matière à formaliser des stages de perfectionnement ou de réapprentissage ou des demandes de progrès individuels seront faites au salarié en dehors de tout apprentissage.

Tenue de l'entretien

L'objectif de ce dialogue est de se rendre compte de faits, de résultats atteints ou à atteindre, et non de rendre des comptes. Si un reproche doit être fait à un salarié, il doit être fait immédiatement dès la découverte de la faute, et non dans un délai de douze mois dans l'attente de la prochaine notation. La plupart des entreprises utilisent un formulaire type qui sert de guide à l'entretien.

● La première partie est un **descriptif de poste**. La confrontation des deux visions a l'avantage de pouvoir repréciser les limites et les nouvelles orientations que le chef de service et son collaborateur conviennent de fixer. L'ampleur du poste peut ainsi être interne ou externe aux limites fixées par l'analyse précédente. Cette phase est riche d'enseignements pour le noteur ; elle doit être confrontée aux performances réalisées dans le poste au cours de l'exercice précédent. Pour le noté, il s'agit de la reconnaissance par sa hiérarchie de son rôle dans l'entreprise. Il est fortement conseillé d'être parfaitement au courant de l'étendue des missions de ses subordonnés, sans omettre un détail qui aux yeux du noteur paraît secondaire, mais remarquable à ceux du noté.

● La deuxième partie est l'**avis du noteur sur les résultats de son collaborateur**. Il est demandé à la hiérarchie de fixer chaque année, dans le cadre même de la notation, un ensemble d'objectifs à atteindre. L'année suivante ces objectifs, ou travaux, devront être réalisés. Face à chacun de ces objectifs une cotation est demandée. Cette cotation est faite en degré (A, B, C, D, E, par exemple), allant du plus fort taux de réalisation ou de qualité, au plus faible.

D'autres critères peuvent donner lieu à une cotation qui, elle-même, peut être exprimée de manière plus explicite. Ainsi, les objectifs peuvent avoir été atteints partiellement, complètement ou avoir été dépassés.

Pour certaines professions, où la fixation d'objectifs annuels est plus difficile, interviennent des critères de jugement d'activité. Il s'agit pour du personnel ouvrier de noter en quatre ou cinq niveaux la performance dans ses aspects quantitatifs comme qualitatifs, le respect des consignes et des délais, l'autonomie et l'esprit de coopération avec l'équipe de travail et les services d'environnement.

● L'étape suivante consiste à demander au collaborateur de se fixer une série d'**objectifs d'amélioration**. Il s'agit là de rendre positive une approche fondée sur la reconnaissance par le salarié d'un certain nombre de ses lacunes, ou, s'il en a peu, de relancer son intérêt sur de nouveaux domaines. C'est un moment privilégié où chef de service et salarié doivent s'entendre sur les axes directeurs de l'activité et de progrès du noté. Le programme individuel de formation du salarié est alors déterminé. Il est destiné à l'amélioration du poste tenu, en raison des lacunes observées, soit en prévision d'une modification du poste ou d'un changement de poste à caractère de mobilité ou promotionnel. À l'inverse, certains progrès ne pourront jamais être atteint par la formation dans des délais raisonnables. Il faudra redimensionner le poste aux aptitudes de l'intéressé. Il s'agit d'un problème d'organisation et de répartition des tâches.

● Ces entretiens d'appréciation se concluent normalement à ce stade, un double de feuille doit être remis au salarié.

Autres méthodes d'évaluation

L'entretien individuel n'est pas la seule méthode d'évaluation, il en existe de multiples. La question du choix d'une méthode ou de critères d'appréciation doit ouvrir sur un champ d'amélioration ou d'orientation des salariés adapté à la stratégie de l'entreprise [25].

Il n'existe pas de **méthode scientifique** d'évaluation. Il n'est pas certain qu'elle soit nécessaire.

Les **critères** comme les méthodes sont nombreux ; ils doivent être limités à la stricte évaluation des aptitudes nécessaires à l'accomplissement de la profession.

● Une **technique** utilisée pour le classement des compétences est celle **des commissions carrières** ou **des commissions de potentiel**. Au cours de cette réunion, seront appréciés les potentiels d'évolution des collaborateurs appartenant aux équipes des chefs de service présents. L'évaluation et l'appréciation du potentiel des performances ne se font plus seulement rapport au seul travail et résultats de l'intéressé, mais par rapport aux performances des autres salariés de même qualification. Les évaluations effectuées par un groupe de chefs de services permettent de relativiser le jugement unique d'un chef de service.

Schématiquement, cette technique repose sur la question de savoir si, dans cinq ou dix ans et en fin de carrière, l'individu considéré pourra occuper un poste déterminé pris pour exemple. Pour aider à déterminer ce potentiel, on peut prendre un poste concret et interroger les participants sur les capacités du salarié à le tenir correctement, immédiatement, à court terme, à moyen ou long terme, avec ou sans formation.

Cette méthode est très concrète. Elle permet, par postes de poids analogues, le classement des salariés de même niveau hiérarchique, en groupes de potentiel homogène. Chaque niveau de potentiel suivant une progression allant des plus faibles aux plus forts, on peut déterminer des courbes de progression de rémunération différentes.

L'intérêt de cette technique d'appréciation des individus par un groupe de responsables hiérarchiques est conseillée, compte tenu du développement du travail par projet. L'appréciation des salariés dans les nouvelles organisations transversales répond pour un même individu au jugement de plusieurs chefs de plateaux ou de projet.

● L'évaluation se fait aussi par les **tests professionnels** ou les « **centres d'évaluation** ». Ces centres d'examens déterminent le changement de niveau hiérarchique et le potentiel d'évolution futur et son rythme.

● Une technique, davantage à l'adresse des cadres confirmés, est le « **plan de remplacement** ». Cette méthode repose sur des questions simples. Dans l'hypothèse de la brusque disparition du cadre « Z », responsable, par exemple, des méthodes carrosserie, par qui allons-nous le remplacer ? Nous trouverons sans doute un ou deux cadres « H » et « y » qui conviennent. Avant de nous poser

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

la question du remplacement de « H » et de « y », ainsi que de ceux qui les remplaceront, il convient de déterminer si « H » sera immédiatement opérationnel, ou si une formation est nécessaire, et si la durée de cette formation est compatible avec la vacance du poste de « Z », stratégique pour l'entreprise.

La réponse apportée à chacune de ces questions va déterminer une liste de remplaçants successifs pour l'ensemble des postes de l'étude. Ce plan de remplacement déterminera des plans de formation. Il mettra en évidence des carences de l'entreprise dans certaines professions, ses fragilités. Il entraînera la politique d'embauche souhaitable à moyen terme ou des changements d'organisation.

Conséquences de l'évaluation

● La première peut être la **promotion**. Il faut rappeler que la promotion est aussi et surtout fonction de la disponibilité du poste de rang supérieur et de l'exécution correcte des missions qui y sont attachées. Un salarié peut très bien occuper un poste de niveau supérieur à son classement hiérarchique, sans pour autant détenir immédiatement le titre qui s'y attache. Il doit exécuter pendant un temps minimal correctement et complètement son nouveau travail.

● La deuxième conséquence peut porter sur la **rémunération**. Il peut y avoir augmentation salariale sans promotion. L'évolution salariale est « détachable » de l'aspect promotionnel. L'augmentation salariale visera à récompenser les résultats professionnels de l'intéressé. Il faut noter tout de suite que la hiérarchie des salaires est directement liée à celle des responsabilités. Donc, l'augmentation des salaires sans promotion ne pourra se faire que dans les limites de la gestion des fourchettes de rémunérations décidée par l'entreprise. L'ensemble de ces règles de promotion et de rémunération doivent être connues par l'intéressé et sa hiérarchie. L'entreprise favorisera la diffusion de « référentiels » sur les rémunérations ou les classifications et la hiérarchisation des responsabilités et des postes.

● Une troisième conséquence de la notation peut être la **mobilité professionnelle ou géographique** de l'intéressé. Ici encore la notation participe à l'évolution du salarié, l'élément essentiel est le besoin de l'entreprise. Cette mobilité professionnelle ou/et géographique doit être acceptée par le salarié. Cette mobilité peut avoir un aspect promotionnel, mais aussi correspondre à un besoin ou à un mode normal de fonctionnement de l'entreprise sans aucune promotion pour le salarié. La localisation du travail comme la qualification professionnelle sont des « clauses substantielles du contrat de travail ». Le lieu de travail convenu et la qualification professionnelle convenue lors de l'embauche sont essentiels. Un employeur ne peut donc sans raison fondée les modifier. Certaines professions comme les métiers de la vente sont par définition des métiers à mobilité professionnelle. D'autres métiers le sont moins et la décision de muter un salarié doit correspondre à un besoin économique. La conséquence d'un refus peut conduire à la rupture du contrat de travail.

1.6 Procédure disciplinaire et licenciement non économique

L'exercice du pouvoir disciplinaire est l'un des plus difficile de la fonction d'encadrement, il doit être effectivement exercé par les responsables hiérarchiques. Le salarié peut recourir à des tribunaux spécialisés : les juridictions prud'homales, composées pour moitié d'employeur et pour moitié de salariés. Il bénéficie également de nombreuses garanties légales contre d'éventuels comportements arbitraires ou abusifs de l'employeur ou de ses représentants.

1.6.1 Principes

Compte tenu de l'étendue du sujet, nous nous limiterons à l'énoncé de quelques principes.

Tableau 2 – Diversité des faits fautifs

Fautes disciplinaires	Fautes professionnelles
Non-respect des horaires, absence non justifiée	Négligences
Abandon de poste	Refus de poste
Insultes, violences et rixes	Insuffisance professionnelle
Ivresse, vol, détournement de biens de l'entreprise	Infraction aux consignes de sécurité
Insubordination	Violation du secret professionnel

Un salarié ne peut être sanctionné que s'il a commis une **faute**. Un rapide aperçu des motifs de licenciement non économique rend compte de la diversité des fautes (tableau **2**).

Un premier principe est à retenir, en cas de contentieux : « **le doute profite au salarié** ».

Cela signifie que les preuves de la faute doivent être rapportées, l'employeur doit constituer un dossier solide démontrant de manière irréfutable la faute du salarié.

Le second principe est que **la sanction doit reposer sur un « motif réel et sérieux** ».

La « **réalité** » du motif comporte un élément matériel et un élément intentionnel.

La ***matérialité*** est représentée par un fait concret, qui peut être prouvé, en relation avec le contrat de travail, ainsi qu'avec l'attitude ou l'aptitude du salarié. Le comportement fautif doit avoir un lien avec le contrat de travail et avec l'organisation ou la continuation de l'exploitation de l'entreprise.

L'***élément intentionnel*** est constitué par le fait que c'est bien le motif invoqué qui est la cause réelle du licenciement et non un fait caché par l'employeur et non invoqué dans la lettre de sanction ou de licenciement.

Le caractère « **sérieux** » du motif est que l'attitude du salarié est susceptible d'avoir un effet préjudiciable de manière durable sur l'exploitation de l'entreprise.

On ne sanctionne pas et *a fortiori* on ne licencie pas si le motif envisagé n'est ni réel, ni sérieux, c'est-à-dire présentant une certaine gravité.

Le troisième principe est que **l'employeur ne doit pas avoir poussé le salarié à la faute, à la démission forcée ou « harcelé moralement »**.

Le **harcèlement moral** en dehors de toute rupture du contrat de travail est caractérisé par trois conditions cumulatives : des ***agissements répétés*** (1re condition) ***d'un employeur***, de son représentant ou de toute personne ***abusant de l'autorité*** que lui confèrent ses fonctions (2e condition), agissements ***qui ont pour objet*** ou pour effet de ***porter atteinte à la dignité humaine*** et de créer des ***conditions de travail humiliantes ou dégradantes*** (3e condition). Le licenciement prononcé au cas de harcèlement moral ou la démission est nul, les témoins sont protégés de toute sanction. Le harcèlement sexuel suit le même régime.

Le quatrième principe est de **suivre une procédure rigoureuse.**

1.6.2 Procédure disciplinaire

La procédure disciplinaire doit être engagée dans un **délai** de deux mois à compter de la découverte de la faute. Passé ce délai, elle ne peut plus être sanctionnée.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Exemple : un salarié absent sans justification à la date de retour normale de ses congés, le 1er septembre, ne pourra faire l'objet d'aucune sanction passé le 31 octobre. Par contre, si, à cette dernière date, il est toujours absent, s'agissant d'une faute continue, il pourra être sanctionné.

Passés trois ans, les sanctions précédentes ne peuvent plus être invoquées. On ne peut ni sanctionner ni licencier sur le champ ; il faut respecter une **procédure d'entretien** préalable très rigoureuse [1] [2] [3].

Cette procédure est **obligatoire** ; son non-respect entraîne le versement de dommages et intérêts, distincts de ceux versés lorsque le licenciement est jugé comme étant dépourvu de cause réelle et sérieuse.

Cette procédure est destinée à laisser le temps au salarié de préparer sa défense ; il peut, au cours de l'entretien se faire assister d'une personne de son choix appartenant à l'entreprise, un représentant du personnel ou un salarié ordinaire. Si l'entreprise ne possède pas de représentant du personnel, le salarié peut faire appel au conseiller du salarié, institution récente, de personnes extérieures, chargés d'assurer une représentation du personnel dans ces entreprises.

Nota : ces dispositions figurent à l'article L 122 14 14 et suivants du Code du travail. Il est prévu que la liste de ces conseillers du salarié soit publié par le représentant de l'État dans le département, généralement le préfet.

À la suite de cet entretien, l'employeur doit prendre sa décision. Il ne peut le faire avant d'avoir respecté le délai d'un jour franc. Il ne peut plus le faire après un délai d'un mois, à compter de la date de cet entretien. L'ensemble de ces délais se comptent en jours calendaires. Passé le délai légal, l'employeur fait connaître au salarié sa décision par lettre recommandée avec accusé de réception. Il ne peut prononcer une sanction non prévue au règlement intérieur.

■ Le **règlement intérieur de l'entreprise** est un document où figurent notamment toutes les prescriptions relatives aux mesures d'application de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité, à la discipline, ainsi que la nature et l'échelle des sanctions que peut prendre l'employeur. Ce règlement est obligatoire dans toutes les entreprises employant plus de vingt salariés. Il n'est définitif qu'après avoir reçu l'avis des représentants du personnel et l'aval de l'inspection du travail.

Juridiquement, une **sanction** est une **décision écrite**, prise à la suite d'un comportement fautif du salarié et ayant des conséquences immédiatement ou à terme sur les relations contractuelles. Une simple observation verbale n'est donc pas une sanction. Une mise en garde écrite n'est pas non plus une sanction, car elle ne peut pas avoir de conséquences sur la suite du contrat.

Les sanctions figurant dans les règlements intérieurs, qui doivent être affichés dans les lieux de travail et portés à la connaissance des salariés, par ordre croissant, sont les suivantes :

— l'**avertissement écrit**, sanction d'une faute isolée et excusable ;

— la **mise à pied disciplinaire**, suspension du contrat de travail avec suspension du salaire ; c'est une période pendant laquelle le salarié ne peut occuper ses fonctions pendant une durée variant, ordinairement, de une à six journées, la mise à pied disciplinaire peut constituer une sanction venant après plusieurs fautes sanctionnées d'un avertissement ou pour un manquement unique d'une gravité suffisante, par exemple le refus de travail non motivé par un problème d'exposition à un danger ; d'autres actes tels des fautes professionnelles, dans l'exécution d'une tâche peuvent encourir une mise à pied ;

— une modalité disciplinaire assez peu utilisée est constituée par la **rétrogradation** ; cette mesure consiste à faire passer un salarié fautif pour insuffisance professionnelle, d'un niveau hiérarchique à un autre de niveau inférieur ; ce déclassement donne lieu à une perte de rémunération ;

— l'ultime degré disciplinaire est constitué par le **licenciement** ; il s'agit de la décision de rompre les relations de travail.

1.6.3 Types de licenciement non économique

■ Il existe trois types de **licenciements disciplinaires**. Les degrés dépendent de la gravité de la faute commise.

● Le premier est le licenciement pour **cause réelle et sérieuse** (il s'agit là d'un abus de langage pour définir le premier degré du licenciement, car tous les licenciements doivent être fondés sur une cause réelle et sérieuse). Il s'agit, par exemple, d'une insuffisance professionnelle, comme des manques de résultats de vente pour un vendeur. Ces manquements doivent cependant ne pas être des faits isolés, ils doivent dénoter par leur répétition une insuffisance avérée.

● Le second type de licenciement est prononcé pour **faute grave**. Il s'agit de la sanction d'un manquement grave à la discipline ou à la loyauté. La rixe sur les lieux de travail, le vol, l'insulte en public à l'encontre de l'employeur, la dissimulation de faute et le détournement de biens matériels ou immatériels, comme les reproductions non autorisées de logiciels, sont des exemples de fautes entraînant des licenciements pour faute grave.

● Le troisième et dernier type de licenciement est celui pour **faute lourde**. Il s'agit d'un manquement grave comme le précédent, auquel l'intéressé a ajouté un élément intentionnel. Le salarié commet une faute grave avec volonté de nuire à son employeur. Il s'agit, par exemple, de l'escroquerie, du sabotage ou de la révélation de secrets d'entreprise aux concurrents, avec volonté de nuire à son employeur.

■ Les **conséquences** de cette gradation, se retrouvent au niveau pécuniaire :

— le licenciement pour **faute simple** entraîne le versement de l'ensemble des indemnités de rupture ; il s'agit du préavis, de l'indemnité de licenciement et de l'indemnité compensatrice de congés payés non pris ;

— le licenciement pour **faute grave** est privatif des indemnités de licenciement et de préavis ;

— la **faute lourde** suspend le paiement de l'indemnité de congés payés.

Quelle que soit la gravité de la faute et l'importance des dégâts causés par le salarié, les sanctions précitées sont les seules que l'employeur puissent prendre. Il ne peut demander le remboursement d'une machine ou d'un outillage. Seuls quelques outils confiés personnellement au salarié, et dont il est entendu qu'il a la garde, pourraient faire l'objet de retenues sur salaire.

Une faute ne peut entraîner deux sanctions. Une fois le choix fait et la décision notifiée à l'intéressé il est trop tard. Il ne faut jamais se précipiter en matière disciplinaire.

Il faut prendre le même type de sanction pour des fautes identiques. Le salarié lésé se plaindra de discrimination et le groupe de travail ne comprendra pas cette différence de traitement.

Le choix de la sanction par rapport à la faute est une difficulté réelle. Il n'y a pas de tarification possible. On ne peut assigner à des comportements fautifs une échelle de sanctions. L'évolution des mœurs est telle qu'un comportement jugé inacceptable, il y a encore une décade, sera déclaré bénin actuellement.

■ Il faut en matière disciplinaire se poser une question. Le **comportement du salarié fautif** lui permettra-t-il de continuer à travailler dans l'équipe, dans l'entreprise ? La manière dont il sera répondu déterminera le degré de la sanction.

Si cela est excusable après avoir averti le salarié, un simple avertissement écrit suffira.

Cela pourra être excusable après avoir suspendu de ses fonctions le salarié pendant quelques jours, il s'agit de la mise à pied disciplinaire.

Si le comportement du salarié ne lui permet plus de poursuivre son travail, on acceptera qu'il accomplisse son préavis ; c'est le licenciement pour faute simple.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

S'il s'avère impossible de prolonger la collaboration après que la décision ait été prise, le licenciement est prononcé pour faute grave, le préavis n'est pas exécuté ni payé.

À l'extrême, le contrat doit être suspendu immédiatement après les faits fautifs, si le salarié a un comportement dangereux. Une mise à pied conservatoire est prise à son encontre. Il ne s'agit pas d'une sanction, mais d'une mesure provisoire d'éloignement du salarié avant de le convoquer à l'entretien préalable. Cette mise à pied sera payée après que le salarié ait été licencié pour faute grave ou lourde.

■ En **conclusion**, l'employeur ne se fait pas justice lui-même lorsqu'il exerce le pouvoir disciplinaire. Il tente de maintenir les équilibres disciplinaires nécessaires à la continuation normale de l'exploitation de son entreprise.

L'ensemble des décisions individuelles prises par l'employeur et ses représentants ont des répercussions sur la gestion collective des rapports de travail.

2. Gestion collective des rapports de travail

L'objectif de la gestion collective des rapports de travail est l'adaptation des ressources humaines aux évolutions nécessaires de l'entreprise. La gestion des ressources humaines (GRH) est intimement liée aux stratégies de l'entreprise. Elle repose sur une **connaissance des ressources internes** et sur un ensemble de décisions d'**adaptation de l'organisation humaine**.

2.1 Principaux moyens de connaissance des ressources internes

Des moyens d'administration du personnel, auxquels sont liés un nombre importants de documents et registres obligatoires, composent le premier niveau de connaissance des ressources humaines.

2.1.1 Documents d'administration et obligations légales de renseignements

L'employeur se dote de **moyens** de connaissance à la fois **quantitatifs et qualitatifs**.

Le **registre d'entrées et de sorties** du personnel est le premier d'entre eux ; il est obligatoire et comporte l'effectif présent payé ou non payé dans les cas de suspension du contrat de travail pour maladie de longue durée par exemple.

2.1.1.1 Autres indicateurs de l'état des effectifs

Les indicateurs suivants sont indispensables.

■ La connaissance du **taux d'absentéisme** est un impératif dans les tableaux de bord du gestionnaire de personnel. Il est, selon la taille de l'entreprise, calculé de manière globale et par catégories socioprofessionnelles ou détaillé par atelier, service ou, même, responsable de service.

L'absentéisme du personnel pose des problèmes d'organisation et représente des coûts considérables dans les entreprises de main-d'œuvre. On le définit par :

$$\text{taux d'absentéisme} = \frac{\text{nombre de salariés en absence rémunérée du mois}}{\text{nombre de salariés inscrits à l'effectif payé du mois}} \times 100$$

La **période de référence**, qui couramment est le « mois », peut être également la semaine, le jour ou le trimestre, voire l'année. Les absences rémunérées prises en compte sont celles qui ne donnent pas lieu à autorisation de l'entreprise, qui ne sont pas maîtrisables. Les congés payés ou les jours fériés, les congés maternité, lorsqu'ils restent dans la limite de la période légale initiale, ne sont pas pris en compte. Par contre, l'absentéisme maladie ou accident est pris en compte dans le calcul, comme les absences autorisées par la hiérarchie pour des motifs personnels du salarié, démarches administratives ou autres.

■ Ce que l'entreprise essaie de mesurer, c'est le **degré de désengagement** par rapport au travail que manifestent les salariés. Les causes d'une augmentation de ce taux doivent être analysées. La qualité managériale ou les conditions de travail doivent être examinées.

■ Une autre application importante du taux d'absentéisme est de pouvoir prévoir, statistiquement, le personnel présent au travail à moyen ou long terme. Cette statistique est vitale pour qui veut connaître les mesures à mettre en œuvre afin d'équilibrer les besoins de main-d'œuvre aux ressources disponibles.

■ En lieu et place de la notion de taux d'absentéisme, l'entreprise peut utiliser une définition plus large, le **taux d'indisponibilité** :

$$\text{taux d'indisponibilité} = \frac{J_{abs}}{J_t \times E} \times 100$$

avec J_{abs} nombre de jours d'absence de la période de référence,
J_t nombre de jours de travail de la période de référence,
E effectif inscrit pendant cette période.

■ Le **turn-over** est un indicateur qui mesure l'effet des départs de personnel de l'entreprise sur l'effectif permanent de membres de cette même entreprise. Les catégories de cet effectif permanent sont soit l'effectif global, soit une catégorie professionnelle déterminée que l'on désire observer. Généralement les tableaux de bord des DRH (directions des ressources humaines) indiquent ce taux par tous les calculs possibles. Ces départs sont généralement les démissions, les décès, les départs à la retraite et les licenciements de nature individuelle. Les licenciements pour cause économique sont exclus du calcul. On exprime ce taux par :

$$\text{taux de turn-over} = \frac{D}{E_p} \times 100$$

avec D nombre de départs de la période de référence,
E_p effectif permanent de la période de référence.

Nota : l'effectif « inscrit » peut être composé de personnel absent de longue durée et présents en CDD et CDI.

L'effectif « permanent » est plus restreint : c'est l'effectif présent et les absents de courte durée et congés. Le mot « permanent » est utilisé par le Code du travail pour la différence avec les « temporaires » au CDD ou les intérimaires.

Le turn-over a un coût, celui de l'embauche de la formation ainsi que celui de la désorganisation. Comme pour l'absentéisme, il peut avoir des causes managériales ; le désengagement du travail se manifeste ici de manière beaucoup plus radicale. Les causes sont quelquefois externes et liées à une raréfaction de certaines professions sur le marché de l'emploi.

■ La **pyramide des âges** est l'image des générations de l'entreprise, séparées quelquefois en hommes et femmes et toujours présentées par qualification ou catégories socioprofessionnelles. Son observation est d'abord une image du passé, des politiques d'embauches ou de licenciement collectif, et une image d'avenir, celle de la continuité et de la régularité des flux de main-d'œuvre ou au contraire de véritables « trous » entre certaines classes d'âges.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

2.1.1.2 Rubriques du bilan social

Les obligations légales de renseignements se regroupent autour d'un **document fondamental**, qui est le bilan social. Il est obligatoire dans les entreprises de plus de trois cents salariés. Ce bilan est présenté pour l'année écoulée ainsi que pour les deux années précédentes. Cette comparaison triennale est la seule étude statistique faite généralement dans le cadre de ce document.

Parce qu'il est obligatoire et qu'il bénéficie d'une grande stabilité de ses critères ou notions, les données du bilan social sont utilisées comme base de toutes les études de gestion. Sa périodicité fait que ses données doivent être réactualisées en permanence pour une utilisation d'étude.

Pour ses principales rubriques, sa structure est identique dans l'ensemble des entreprises concernées. Il est public et doit être mis à la disposition du personnel après que le comité d'entreprise ait été consulté sur sa teneur. Les principales rubriques du bilan social sont les suivantes.

Emploi

Premier chapitre du bilan social, ses rubriques détaillent la structure de l'emploi sous des indicateurs tels que l'effectif total au 31 décembre des trois années considérées, l'effectif permanent, la répartition par sexe, par âge, par catégories socioprofessionnelles, par ancienneté, par nationalités, par structure de qualification détaillée, le nombre d'embauches comme le nombre de départs et leur type. Citons enfin le chômage partiel, l'absentéisme et le nombre de promotions comme indicateurs possibles.

Il faut savoir que les entreprises disposent de possibilités différentes selon le secteur d'activité et leurs choix en matière d'indicateurs.

Rémunérations et charges accessoires

Ce second chapitre détaille les principales évolutions de la masse salariale, les rémunérations moyennes mensuelles par catégories socioprofessionnelles.

Un ratio souvent analysé est celui des **dix rémunérations les plus élevées**, indicateur 221, ainsi que le rapport des moyennes de rémunérations des cadres avec celles des ouvriers, indicateur 222, qui détermine l'**amplitude de l'éventail des salaires**.

Le montant des versements aux entreprises extérieures pour la mise à disposition de personnel, le **rapport frais de personnel sur valeur ajoutée**, indicateur 241, ainsi que les versements de participation et d'intéressement doivent être signalés.

Conditions d'hygiène et de sécurité

Ce chapitre détaille les statistiques en matière d'arrêts de travail, de maladies professionnelles et d'accidents de travail, le nombre d'accidents mortels et le montant des dépenses consacrées par l'entreprise à l'amélioration des conditions de travail.

Conditions de travail

Le quatrième chapitre du bilan social est consacré à l'organisation du travail dans l'entreprise. Il détaille les horaires pratiqués, les régimes de travail en équipes, le nombre de salariés occupés à temps partiel. Les conditions de travail, ce sont aussi les efforts, notamment financiers, que l'entreprise consent en matière d'amélioration de ces conditions de travail.

Formation

La formation professionnelle continue est détaillée par catégories professionnelles, par type de formation, et on précise l'effort consacré par l'entreprise dans ce domaine.

Les indicateurs à signaler sont l'indicateur 511, **pourcentage de la masse salariale** consacré à la formation, et l'indicateur 513 qui traite du **nombre d'heures** de formation **par catégories socioprofessionnelles**.

Relations professionnelles

Ce sixième chapitre traite de la représentation du personnel, de la composition des comités et des statistiques en matière de réunion de ces institutions.

Un récapitulatif de la politique contractuelle, c'est-à-dire des négociations d'accords d'entreprise est généralement effectué dans ce chapitre.

Autres conditions de vie relevant de l'entreprise

Ce dernier chapitre récapitule les dépenses de l'entreprise en matière d'œuvres sociales, le budget des comités d'établissements, des dépenses de la prévoyance sociale, c'est-à-dire les prestations complémentaires pour maladie, décès, accident ou invalidité que l'entreprise verse à des compagnies d'assurances ou à des organismes à gestion paritaire ou mutuelles.

2.1.1.3 Collecte de l'information

La collecte de l'information nécessaire à l'établissement du bilan social est directement issue du traitement informatisé des dossiers individuels. Les développements des nouvelles technologies de traitement de l'information relative aux personnes ont entraîné la mise en place de la CNIL (commission nationale informatique et libertés).

La **première garantie du respect des libertés du citoyen** est constituée par l'obligation, pour tout détenteur et utilisateur de fichier contenant des informations nominatives, d'en faire la déclaration à la CNIL, avant toute mise en œuvre du traitement. Ces informations et méthodes de traitements doivent notamment être pertinentes par rapport à l'objectif recherché. Les limites des méthodes et des éléments d'information pouvant être traitées en informatique doivent être adaptées au but recherché, elles doivent avoir un « **lien direct et nécessaire** » avec l'objectif de gestion.

La loi du 6 janvier 1978 créant la CNIL précise qu'il est interdit de collecter et de traiter des données sensibles, c'est-à-dire des données nominatives qui, directement ou indirectement, font apparaître les origines raciales ou les opinions politiques, philosophiques ou religieuses ou les appartenances syndicales des personnes.

La **seconde garantie** est constituée par le droit de chacun de se faire communiquer une extraction intégrale du fichier le concernant, ainsi qu'un droit de rectification des données le concernant (cf. les rapports d'activité de la CNIL édités par la documentation française).

Rapport annuel de l'employeur

C'est un document obligatoire faisant partie des informations à fournir au comité d'établissement de l'entreprise. Il y est question des événements ayant marqué l'entreprise au cours de l'exercice précédent, autant l'introduction de nouvelles activités ou techniques que de nouveaux matériels, que l'évolution économique et financière. Doivent être décrites et commentées aussi les prévisions à venir de l'activité ou de tout événement pouvant avoir des répercussions sur la structure, la qualification ou l'effectif du personnel de l'entreprise, ainsi que les mesures prévues pour pallier les variations d'activité. Il s'agit d'un exercice de **gestion prévisionnelle de l'emploi** obligatoire.

Les conséquences d'un défaut d'information et de consultation d'un comité d'entreprise sont pénales. Il s'agit du **délit d'entrave**. Les peines peuvent être des amendes, mais aussi de l'emprisonnement, pour l'employeur défaillant ou son représentant.

Le comité n'a pas véritablement une priorité de l'information ; par contre, aucune décision définitive ne peut avoir un commencement de mise en œuvre, sans qu'il ait été informé ou consulté. On conseillera la prudence et une grande transparence dans l'information sur la marche générale de l'entreprise. Il y a grand intérêt à ce que les responsables d'investissements ou d'études ou d'organisa-

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

tion aient conscience de cette obligation et tiennent informés les responsables de ressources humaines de leurs projets. Dans des entreprises de taille moyenne, c'est le chef d'entreprise qui est le président du comité d'entreprise ; il aura à cœur d'assumer ses responsabilités.

Le document où sont recueillies ces informations sont les rapports trimestriels et le rapport annuel de l'employeur qui peut être considéré comme une synthèse de ces rapports.

■ **Rapport égalité homme-femme**

Il compare la situation des hommes et des femmes dans l'entreprise. Les comparaisons portent sur les classifications de ces populations, les salaires et les formations. L'ensemble de ces critères sont également présentés en évolution et sont examinés d'un exercice sur l'autre par le comité d'entreprise.

■ **Rapports en matière d'hygiène et de sécurité**

L'accident du travail est juridiquement défini comme un accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail, lors d'un déplacement professionnel par exemple. L'accident grave est défini comme étant un accident entraînant une incapacité permanente ou un arrêt de travail supérieur à 50 jours.

Deux grands indicateurs doivent être retenus, le taux de fréquence et le taux de gravité.

■ L'**indication de la fréquence** des accidents par rapport au temps travaillé :

$$\text{taux de fréquence} = \frac{\text{nombre d'accidents}}{\text{nombre d'heures travaillées}} \times 1\,000\,000$$

doit être suivie, soigneusement analysée et comparée. Les statistiques de la profession sont d'excellents indicateurs, s'agissant d'activités et de risques comparables. Toute augmentation de ce taux est révélatrice d'un manque de conscience des salariés et des responsables. Pour les entreprises ou les établissements de plus de deux cents salariés, le coût de l'accident est répercuté directement sur le compte de l'entreprise.

L'accident a aussi un coût moral et humain. L'employeur ou un de ses représentants, peut être condamné voire emprisonné, s'il a fait preuve d'imprudence, de négligence ou n'a pas respecté la réglementation. De plus, il peut y avoir paiement de dommages et intérêts à la victime.

● Le **taux de gravité**, exprime le nombre de journées perdues pour accidents ou séquelles d'accidents, les rechutes, mise en rapport avec les heures travaillées :

$$\text{taux de gravité} = \frac{\text{nombre de jours d'arrêt}}{\text{nombre d'heures travaillées}} \times 1\,000$$

Son analyse permet de voir l'évolution de la gravité des accidents. Là encore, le défaut de surveillance de l'employeur peut entraîner sa responsabilité pénale.

2.1.2 Services de gestion des ressources humaines

■ Les services des ressources humaines sont chargés de l'ensemble des actes d'administration et de gestion de ce domaine. Le développement des nouvelles technologies de l'information et des communications a conduit à un mouvement de simplification des tâches de premier niveau d'administration voire à une externalisation de certaines fonctions vers des sociétés de prestations de services. C'est le cas de l'**administration du personnel**, la **paie** et les tenues des **registres obligatoires**, premier domaine de GRH.

■ Le second domaine est la **gestion de personnel**. C'est, d'abord, le recrutement. Chargés de la recherche, de la sélection du personnel, ces services sont composés de spécialistes, ayant une expérience suffisante de l'entreprise et de ses métiers.

La gestion de carrières, seconde activité, est au centre des préoccupations de la gestion. Ses services sont quelquefois spécialisés par grandes familles professionnelles.

La gestion est également en charge des évaluations des postes, ainsi que de l'étude et de l'application des classifications, des modifications ou réformes à apporter afin de tenir compte des évolutions des structures du personnel et de leurs qualifications. Cette fonction peut regrouper des **services de formation**. Chargés de la définition des contenus, de la planification, de l'organisation ou de l'animation des stages de formation, de la collecte des besoins de formation et de l'élaboration du **plan de formation de l'entreprise**, ces services proposent des solutions nouvelles de formation, de nouvelles filières de formation et de nouvelles méthodes pédagogiques. Ils établissent des programmes de formation en accord avec les enseignements de la gestion prévisionnelle de l'emploi.

La gestion anime les recherches sur les gestions prévisionnelles. Ces services constituent le noyau central de la GRH, car de leurs études se déduisent les politiques d'emploi à mettre en œuvre afin de permettre l'adaptation continue de l'entreprise au marché.

■ Le troisième domaine regroupe les fonctions de **relations sociales et de communication**.

● Les spécialistes de la **communication** doivent contribuer à la diffusion des principes de gestion en plus de leur rôle d'information traditionnel.

● Les services des **relations sociales** peuvent être sollicités pour des sondages, études ou enquêtes d'opinion. Leur rôle principal est cependant d'assurer la communication entre la direction générale et les représentants du personnel lors de négociations.

Ces services interviennent comme interlocuteurs de l'administration du travail, de l'inspection du travail aux ministères. Les juristes peuvent également instruire des contentieux et surtout diffuser les nouvelles réglementations et assurer les formations nécessaires en ce domaine. Les services de relations sociales sont chargés de créer en relation avec la gestion du personnel de nouvelles règles applicables à l'entreprise, et ce, en concertation avec les représentants du personnel. Des accords d'entreprise porteront sur l'ensemble des domaines de gestion tels la durée du travail, les rémunérations, les classifications ou la formation.

■ Le quatrième domaine regroupe, au sein de la terminologie **hygiène, sécurité et conditions de travail**, les activités de la médecine du travail, les services d'étude de l'amélioration des conditions de travail et d'étude du poste de travail et de son environnement.

L'**évolution des services des ressources humaines** tend, d'une part, vers l'externalisation des tâches élémentaires d'administration et, d'autre part, vers un élargissement de la mission vers des fonctions d'organisation de l'entreprise [19].

2.1.3 De l'évaluation des salariés et des postes à la gestion des compétences

Nous avons souligné (§ 1.5) l'importance de l'entretien individuel ou entretien d'évaluation. Cet apport dans la connaissance des aptitudes et des aspirations des salariés doit être complété par une analyse des postes à pourvoir.

2.1.3.1 Connaissance des postes

L'évaluation de poste ou « pesée de poste » est une technique de gestion. Les applications de ces évaluations sont toutes très importantes.

■ La première application est de connaître le **poids du poste**. On entend par poids une mesure, généralement exprimée en points, qui permet de situer le poste étudié sur une échelle de poids. Celle-ci

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

détermine une hiérarchie, où les postes les plus lourds sont évidemment au sommet de la pyramide des responsabilités. Cette pyramide sert à déterminer un élément important comme la rémunération ou les avantages liés à la fonction.

Nota : ce n'est pas le seul élément déterminant, nous verrons (§ 3.1) que le salaire est aussi déterminé par la rareté des titulaires de certaines fonctions ou professions et que cette échelle de poids se doit d'être relativisée en fonction d'autres besoins de l'entreprise.

■ La seconde application vise à l'amélioration des **conditions de travail** et de l'organisation.

L'étude de poste est une analyse par une méthode scientifique, des différentes étapes de travail, des interventions successives de l'homme et de la machine. Elle permet de souligner les difficultés ou les erreurs de conception ou d'organisation du poste à l'intérieur d'un ensemble de production donné, de repérer les doublons et les erreurs de conception.

■ La troisième application est la définition des **qualifications requises** pour la tenue du poste. Définition utile lors de mouvements de personnel lié à la mobilité à la promotion et à l'embauche. Utiles à définir des fiches de compétences, ces travaux participent à la définition des programmes de formation.

■ La quatrième application vise l'**hygiène** et la **sécurité** au travail. Étudier un poste, c'est en repérer les dangers et les nuisances, causes d'accidents et de maladies professionnelles. C'est donc travailler à les résoudre.

■ La cinquième est de dresser une véritable **cartographie des qualifications** des ateliers ou des services et de comparer l'écart entre les besoins en personnel qualifié et les ressources existantes dans l'entreprise.

La connaissance des postes permet la répartition la plus équitable possible des charges de travail, l'affectation la plus adéquate possible des personnels compétents aux postes, la meilleure coordination ou synchronisation des travaux.

2.1.3.2 Méthodes d'évaluations des postes

■ Une phase précède l'évaluation, c'est l'**analyse de poste**. Le père de l'analyse de poste, fondée sur l'observation et le chronométrage, est sans doute Frédérick Winslow Taylor [11].

Taylor, le premier, a compris l'intérêt de l'observation de la gestuelle du travail, la chronométra, l'étudia pour en chasser tout geste parasite ou toute mauvaise technique aboutissant à une fatigue excessive.

■ Après l'analyse de poste, vient l'évaluation qui aboutit au **classement du poste**. La classification d'un poste par rapport à un autre dépendra de sa cotation menée le plus souvent en points. Des critères de cotation sont choisis. La matrice type des critères d'évaluation peut être celle du tableau **3**.

À chaque critère sont assignés des points, puis l'addition des points donne le « poids » du poste (§ 2.1.3.1). Les systèmes de cotations se sont sophistiqués sur le critère d'évaluation dénommé autonomie.

● La **méthode Eliot Jaqes**, a été celle qui a le plus développé ce critère. Elle s'exprime par le **degré d'autonomie** dont dispose le titulaire par rapport à son supérieur hiérarchique ; ce degré est dénommé **temps de discrétion** « *temps pendant lequel le subordonné peut effectuer correctement sa tâche, sans avoir à recourir à son supérieur hiérarchique* ». Les laps de temps, plus ou moins longs, déterminent une hiérarchie fonctionnelle. Cette méthode trop hasardeuse, car pas assez « objective », a eu le mérite de souligner l'interaction des postes entre eux, l'importance de la délégation et d'apporter un éclairage nouveau à la notion de responsabilité.

Tableau 3 – Matrice type des critères d'évaluation d'un poste

Rubriques	Critères
Exigences de l'emploi	Connaissances requises, formation ou expérience Formation : durée de l'adaptation
Aptitudes	Exigences physiques et intellectuelles Habileté
Responsabilités	Relations intérieures et/ou externes Relations humaines Responsabilité budgétaire Responsabilité d'encadrement Sécurité des biens et des personnes
Conditions de travail	Critères d'inconfort : bruits poussières, intempéries, déplacements etc.

● L'Union des industries métallurgiques et minières, l'UIMM, propose une **méthode** dite **par filtrage**. Chaque poste est coté selon quatre critères : **autonomie, responsabilité, type d'activité, connaissances requises**. Pour chacun de ces critères est établie une cotation par points, gradués selon une échelle de difficultés. Chaque niveau a son propre poids et il est divisé en plusieurs degrés. Le classement à un niveau n'est possible que si l'ensemble des conditions requises pour être classées au niveau précédent ont été entièrement remplies. Chaque niveau « filtre » le niveau supérieur.

● La méthode de cotation et de hiérarchisation de postes la plus employée, est sans doute la **méthode Hay**. Développée par un groupe de consultants, Hay Group, elle repose sur trois critères.

Le premier et le plus important est la « **finalité** » du poste. Elle se mesure par l'autonomie dont dispose le titulaire du poste pour atteindre ses objectifs, la relation plus ou moins directe de son action sur les résultats économiques de l'entreprise ainsi que l'ampleur du champ d'action.

Le second critère est celui de **compétence**. Elle est définie comme la « *...somme globale de toutes les capacités ou connaissances, quel que soit leur mode d'acquisition, nécessaires pour remplir un poste de manière satisfaisante* ». Cette connaissance est la somme des enseignements universitaires ou scolaires et de l'expérience acquise nécessaire à l'accomplissement exigé du poste. Cette connaissance va de « l'élémentaire » à « l'expertise ou administration supérieure ». La capacité en management et celle en relations humaines sont, à l'intérieur du même concept de compétences, cotées également de manière progressive.

Le troisième critère est celui d'**initiative créatrice**... définie « *comme le degré d'initiative et de réflexion originale que nécessite l'emploi pour analyser, évaluer, raisonner, créer, aboutir à des conclusions et à les exprimer* ». Cette technique s'appuie ensuite sur des tables de cotation utilisées par les consultants du Hay Group.

Une fois terminée cette cotation, les postes seront classés ou « classifiés », selon un ordre de poids croissant.

2.1.3.3 Classifications et filières d'emplois

Les postes sont non seulement classés par **hiérarchie** croissante, mais également par **catégories socioprofessionnelles** : ouvriers, techniciens, administratifs, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres.

En plus de ces distinctions, on regroupe en familles de métiers l'ensemble de ces postes. Par exemple, on regroupera les métiers de maintenance entre eux, ou ceux de production ou de méthodes ou encore d'études. Classifier, c'est donc rendre clair une hiérarchie

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

de responsabilités, mais c'est aussi organiser des **filières professionnelles**. Ces regroupements par métiers similaires ou connexes permettent aussi d'organiser de véritables passerelles entre des métiers ou techniques voisines. Cela peut rendre les reconversions moins difficiles. La progression professionnelle par l'augmentation de l'expertise au sein de la même famille professionnelle peut être voisine de la progression par la polyvalence [26] et par la mobilité géographique et professionnelle. L'entreprise peut, par la gestion par filières, augmenter les compétences et l'adaptabilité de ses salariés.

La contrainte majeure de la gestion des filières réside dans les limites imposées par la gestion de la masse salariale, ainsi que par sa rigidité au regard des évolutions rapides de certains secteurs professionnels. Face à ces contraintes, les DRH depuis la fin des années 90 font appel à une autre notion, plus générique, qui est celle de gestion des compétences.

2.1.3.4 Gestion des compétences

La compétence est définie par Thionville comme « *un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise* » [18]. La gestion des compétences vise à rendre le plus adéquat possible les savoir-faire de chaque salarié non plus à un poste déterminé mais à l'organisation générale de l'entreprise à un instant précis de son développement. Cette logique de gestion s'appuie, d'une part, sur la connaissance des aptitudes des salariés que possède l'entreprise, la connaissance de ses carences et, d'autre part, sur une cartographie des compétences nécessaires dans la configuration que l'entreprise déploie au vu de ses stratégies successives. Si cette action est menée de manière différente selon la typologie de l'entreprise, quelques constantes peuvent être relevées.

La plus courante consiste à pratiquer des **audits sociaux**.

■ L'**objectif** est de mesurer les écarts entre ce qu'est l'entreprise et ce qu'elle pense être. L'audit porte sur la vérification des données sociales et, la première d'entre elle, le bilan social, sur les procédures de gestion et leur adéquation avec les stratégies de l'entreprise. L'audit peut aussi analyser le degré de compréhension qu'ont les acteurs de l'entreprise sur les objectifs exprimés par celle-ci, les difficultés d'application des législations et en particulier de la législation sociale.

Un audit peut se placer à plusieurs niveaux. Il peut analyser une entreprise comme une fonction de celle-ci.

Les **domaines** sur lesquels porte l'audit des ressources humaines sont traditionnellement :

— l'adéquation des méthodes, des organisations et des compétences aux objectifs ;
— l'aménagement des espaces, des durées et des conditions de travail ;
— l'aménagement des rémunérations ;
— la prise en compte des personnes, des groupes et des organisations ;
— le pouvoir dans l'entreprise ;
— l'impact de l'entreprise sur l'environnement et celui-ci sur l'entreprise.

Après la phase d'observation et de mesure, l'audit peut proposer des **réformes** ou des **améliorations**.

Les recommandations d'un audit peuvent entraîner des modifications profondes de l'organisation de l'entreprise.

■ L'objectif de l'audit étant au final de contribuer à l'utilisation optimale des compétences, il utilisera l'**approche** suivante.

Dans un premier temps, il s'agit d'**analyser des documents**. Cette prise de connaissance de l'entreprise se fait dans les domaines de l'emploi au sens large, de la politique d'embauche, de la promotion, ainsi que dans ceux des rémunérations, de l'information et de la formation.

L'audit prend connaissance des méthodes de travail de l'entreprise, de l'existence de méthodes de gestion, de plans de remplacement, d'audits internes et d'enquêtes d'opinion ou de climat social.

Après cette première étape, l'audit recherche par questionnaires ou enquête, le degré de connaissance ou les réactions du personnel à ces méthodes de gestion, son degré d'adhésion aux objectifs de l'entreprise. Ces enquêtes ou sondages sont faits sur des échantillons choisis ou de manière aléatoire [8] [9].

■ Les **conclusions** et les **recommandations** de l'audit porteront sur l'amélioration de la connaissance de l'entreprise par les dirigeants, les points forts et faibles de cette entreprise. Des pistes d'améliorations des procédures ou des organisations seront proposées à l'entreprise pour améliorer ou réformer ses méthodes de gestion ou ses structures.

2.2 Moyens de gestion des ressources humaines

Après le stade des analyses, la gestion des ressources humaines est centrée sur une préoccupation permanente d'adaptation des ressources et des compétences détenues par l'entreprise à ses besoins immédiats ou prévisibles à court et moyen terme.

La gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE) n'est pas une notion nouvelle, elle est aussi une obligation légale. Il s'agit de l'obligation juridique de prévention des risques sur l'emploi. C'est l'obligation d'informer et de consulter les représentants du personnel de toute mesure, susceptible de remettre en cause les structures de qualification ou le nombre de personnels permanents de l'entreprise. La gestion prévisionnelle en tant qu'outil de gestion fait partie des mesures de prévention des risques sur l'emploi.

La GPE est un ensemble d'études visant à connaître les ressources humaines nécessaires à la continuation optimale de l'exploitation de l'entreprise. L'écart observé entre besoins estimés et ressources estimées permettra la prise des décisions d'ajustements adéquates.

2.2.1 Connaissance des besoins

La première étude est celle relative à la connaissance des besoins nécessaires en effectif et postes. L'horizon choisi pour la projection des besoins est fonction de la maîtrise du sujet que possède l'entreprise. C'est la fiabilité de l'étude et donc la sécurité de la prévision qui primera, et non la performance.

La **prévision** repose en premier lieu sur la connaissance des produits, des évolutions du marché, du succès des produits ou des services offerts par ladite entreprise. Les incertitudes du marché confèrent à la GPE une première difficulté. Le milieu économique où l'entreprise évolue et sa position relative à ce marché sont déterminants.

Afin de pallier ce premier obstacle, l'entreprise élabore plusieurs hypothèses de son propre **développement**. Ces hypothèses sont ensuite traduites en une première expression de besoin de compétences.

Puis, les hypothèses portant sur les **conditions matérielles ou technologiques** choisies pour la production, la distribution ou le commerce détermineront les structures de qualifications nécessaires. Les stratégies d'externalisation peuvent entraîner l'apparition de surcroît de personnel dans certaines qualifications. La prévision est liée aux stratégies de l'entreprise. Il faut enfin intégrer, dans le calcul, des hypothèses de productivité réalistes, en tenant compte des performances observées dans le passé récent de l'entreprise.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

2.2.2 Connaissance des compétences détenues

C'est le second mouvement de cette analyse.

Il s'agit d'une analyse qualitative comme quantitative. La connaissance des **départs** est variable selon le type de sorties de l'effectif. Le départ du personnel à la retraite peut être précisément connu. Les autres départs seront calculés statistiquement : les décès selon les tables de mortalité utilisées par les actuaires ou pour les démissions et les licenciements par ses propres statistiques.

Il faut évaluer les **entrées** probables par le biais des prévisions d'embauche mais également par la connaissance d'autres flux importants. Comme on le sait, les effectifs sont classés par grandes familles professionnelles et par niveaux de qualification. Il existe des flux internes d'entrées et de sorties entre ces différentes filières d'emplois. Il faut ajouter enfin « l'effet de noria ». La GPE détermine les mouvements prévisibles de personnel entre les différents niveaux hiérarchiques. Pour ce difficile exercice, les chiffres moyens de la profession peuvent également être utilisés ou encore les statistiques de l'entreprise.

Comme pour l'étude des besoins, l'étude des ressources disponibles à terme devra nourrir la gestion opérationnelle et se nourrir des enseignements ou des résultats concrets de ladite gestion. La comparaison des ressources et des besoins estimés en terme quantitatifs (tableau **4**) représente l'étape suivante.

Tableau 4 – État comparatif besoins-ressources. Projection à cinq ans

Catégories professionnelles	Effectifs actuels	Besoins à cinq ans	Effectifs à cinq ans	Écart
Ingénieurs et cadres	65	68	60	– 8
Agents de maîtrise	25	20	25	+ 5
Techniciens	30	35	27	– 9
Ouvriers qualifiés	135	155	125	– 30
Ouvriers non qualifiés	115	95	110	+ 15

L'analyse quantitative des compétences détenues ou manquantes doit être permanente. Le fonctionnement de la GPE peut être illustré par un exemple.

Exemple : dans un établissement industriel, la mévente d'un produit « A » fait apparaître un sureffectif de 5 % du personnel d'expédition. Il ne sera pas effectué de licenciement économique, mais du chômage partiel. Cette mesure d'ajustement, ponctuelle et provisoire, des ressources est prise afin de conserver du personnel, formé et adapté, mais aussi parce que le gestionnaire a connaissance d'un besoin supplémentaire : une embauche supplémentaire de 10 % de personnel d'expédition avait été prévue pour le lancement d'un produit « B » dans les 6 mois.

La prévision a nourri la réflexion de l'acte de gestion opérationnelle ; celle-ci influera la prévision, car il n'y aura plus 10 % d'embauche pour le produit « B », tel que prévu initialement, mais entre 1 et 5 %, compte tenu des performances du produit « A » et du sureffectif constaté sur ce dernier.

Il y aura réaffectation du personnel de « A » vers « B » en priorité, puis embauche prudente en attendant la performance de « B ». Si la vente de tous les produits repart après une habile campagne promotionnelle, des heures supplémentaires seront effectuées et de nouvelles prévisions de recrutement et de réaffectation de personnel seront décidées, compte tenu de cette hausse d'activité.

Pour souligner cet exemple de gestion prévisionnelle simplifié à l'extrême, il peut être fait appel à l'image de la roue de Deming (figure **1**). Ce précurseur de la qualité totale avait imaginé une roue dont les quatre secteurs seraient dénommés PLAN, DO, CHECK, ACT.

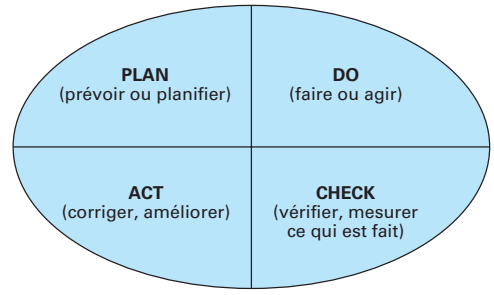

Figure 1 – Roue de Deming

2.2.3 Mise en œuvre de la gestion prévisionnelle

La gestion prévisionnelle pourra, à l'instar de la roue de Deming :

— **prévoir** les effectifs disponibles à l'horizon choisi et les besoins en postes nécessaires à la fabrication ou l'activité prévus ;

— **faire** les actes de gestion opérationnelle en vertu de ces prévisions ;

— **vérifier** les prévisions en fonction des variations de marché ou humaines ou technologiques et les réalisations ;

— **corriger et améliorer** les prévisions, ajuster également la gestion quotidienne compte tenu des enseignements, mettre en application les nouvelles prévisions et les nouvelles orientations concrètes de gestion, les améliorer, puis, dans un nouveau cycle de la roue, formuler de nouvelles prévisions, ajuster, corriger, mesurer, etc.

La gestion prévisionnelle est un effort continu de prévisions, d'actions, de mesures et d'ajustements. Les applications de la gestion prévisionnelle de l'emploi, se retrouve dans tous les secteurs de la gestion : recrutement, évaluations, promotions et rémunérations, ajustements d'effectifs et, bien sûr, la formation.

La difficulté de la GPE, hormis le manque de lisibilité de l'avenir propre à toute prévision, peut être une certaine lourdeur administrative. La gestion prévisionnelle éclaire la GRH par le travail d'analyse accompli. Elle guide la gestion opérationnelle par des modèles certes imparfaits, mais existants. Elle ne laisse pas la gestion de personnel à des actions irresponsables :

« Si le progrès est réel malgré nos lacunes, ce n'est pas parce que nous sommes plus forts, plus intelligents ou plus sages... mais parce que nous avons reçu un héritage plus riche. L'héritage s'accroît et l'homme s'améliore d'autant » [27].

La gestion prévisionnelle doit aussi être menée de manière qualitative. L'analyse des compétences peut se faire par la définition « d'emplois cibles ». Cette gestion vise à définir non pas un poste précis mais un ensemble de compétences et d'aptitudes de travail, de facultés de mobilité géographique ou professionnelle, de compétences connexes au « poste » principal à pourvoir. L'avantage de cette méthode est qu'elle permet une adaptation plus aisée aux modifications de l'organisation ou aux changements de stratégies. Dans certains cas et pour des emplois déterminés, l'entreprise aura intérêt à mener une étude sur les compétences clés ou « emplois stratégiques », toujours de manière prévisionnelle.

Compte tenu des résultats de sa GPE, l'entreprise devra adapter sa politique d'embauche mais aussi ses politiques de rémunération, de formation ou même pratiquer des restructurations.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

3. Leviers de gestion des ressources humaines

3.1 Rémunération

Le cadre juridique principal est constitué par l'obligation annuelle de négocier la politique salariale avec les organisations syndicales. Il n'y a pas d'obligation de faire aboutir cette négociation. Cependant, cette négociation peut être très attendue surtout dans les périodes d'après-crise. L'employeur doit, légalement, fournir un certain nombre de bilans de l'exercice précédent et les prévisions économiques de ou des exercices suivants. Il doit faire une proposition de politique salariale. Les syndicats font d'autres propositions. Cette négociation peut aboutir à un accord ou à un procès-verbal de désaccord, preuve que cette négociation obligatoire a bien eu lieu.

Techniquement, la gestion des salaires peut répondre à diverses philosophies ou politiques. Toutes ces politiques subiront pourtant les mêmes types de contraintes.

3.1.1 Politiques de rémunération

La gestion de la masse salariale répond à quelques principes. Tout d'abord, elle doit s'inscrire dans la durée. La politique de rémunération ne peut être modifiée chaque année, hormis les rétributions des agents commerciaux dont les commissions peuvent être fondées sur des incitations très variables adaptées à la stratégie de vente. Les principes de gestion des rémunérations doivent être connus et admis par les salariés. Un salaire doit être ressenti comme ***juste*** [28].

■ Généralement, les salaires évoluent en fonction de **deux voies classiques**.

La première est celle de l'**individualisation des salaires**. Il s'agit de faire le plus de place possible à la rétribution de la performance individuelle, *via* des primes ou des augmentations individuelles.

La seconde est la nécessité de garantir le **maintien d'un pouvoir d'achat**, fonction de l'évolution du coût de la vie, *via* des augmentations générales.

La politique de progression sociale dans l'entreprise peut être déterminée par des accords de classifications. L'entreprise doit cependant veiller à la pérennité de ce type de progression, car elle est fondée sur ses possibilités d'augmenter de manière mécanique et continue sa masse salariale [29]. De manière identique, la préoccupation de conserver le personnel sur une longue durée a créé les rémunérations à effet différé. Les rémunérations comprennent une prime d'ancienneté dont la progression est prévue par les conventions collectives ou les accords d'entreprise.

Compte tenu du coût des charges sociales et d'une mobilité acceptée du personnel une nouvelle tendance a été de développer les « **périphériques de rémunération** ». L'objectif est de mieux rémunérer plutôt que de rémunérer plus. Les avantages en nature, le développement de fonds salariaux, la résurgence de la participation et de l'intéressement, les PEE (plan d'épargne entreprise) ou autre plan d'épargne retraite ou les stocks options font partie de ce type de rémunération. L'objectif est clair ; il s'agit de mettre à profit toutes les exonérations fiscales ou sociales pour échapper à la cherté du travail.

■ La troisième voie est celle de la **rétribution à la performance**. Le cas type est constitué par la rémunération des vendeurs. La partie fixe du salaire mensuel est réduite à sa plus simple expression ; par contre, la partie variable est constituée de primes à la vente très substantielles. Ce système a l'avantage de contribuer à l'atteinte d'objectifs de manière rapide. L'inconvénient est le développement outrancier de l'individualisme.

■ Une **politique mixte** de rémunération au potentiel et à la performance peut être citée. Comme il a été vu (§ 2.1.3), les fonctions peuvent être hiérarchisées en fonction des évaluations de poste et des responsabilités. Les salaires sont hiérarchisés en fonction du poste détenu. Les évolutions salariales de chaque intéressé varient en fonction du poste détenu, mais également en fonction de son espérance de promotion. Dans ce système, la croissance de la rémunération est plus ou moins rapide selon le nombre de degrés hiérarchiques que l'intéressé devra franchir d'ici son départ à la retraite. L'étape ultime de sa courbe de croissance salariale dépend du potentiel professionnel qui lui est reconnu. Il est évident que le jugement annuel de la performance peut faire varier le potentiel reconnu ; il est cependant difficile, dans ce système, de réellement payer une performance remarquable, et les écarts salariaux peuvent être insignifiants.

■ Les **dernières réflexions** en matière de rémunération sont issues de deux constats. Le premier est que le contrôle permanent de la productivité des salariés est coûteux, voire impossible et discutable, faute de critères de comparaison incontestables à postes et époques différents. Le second repose sur la validité reconnue des échelles de classifications et de poids des postes. Il est admis que les salaires perçus sur un ensemble de postes pesés sont justifiés pour une activité normale.

La manière de récompenser le progrès réside dans la **fixation d'objectifs professionnels**. Ces objectifs sont individualisés, précis et ne ressortent pas de l'accomplissement normal du poste.

La rémunération par objectifs professionnels, sous forme de primes, doit être construite à partir d'un projet d'entreprise. Les objectifs sont cohérents de la direction générale à l'échelon premier de l'entreprise. Il est cependant plus aisé de débuter avec les rémunérations des cadres. Ces objectifs sont annualisés. Cette gestion permet de conduire des projets d'entreprise successifs, de renouveler la motivation des salariés sur des **objectifs** professionnels **concrets, quantifiables** et **précis** :

— ils doivent être concrets, car relatifs à un domaine de l'activité professionnelle du salarié et ne pas porter sur le domaine comportemental ;

— la précision est requise tant pour la compréhension mutuelle des objectifs que pour la mesure du résultat ;

— ils doivent être quantifiables pour permettre la mesure de la performance.

L'intérêt de la rémunération à l'objectif est constitué par la non-réversibilité de ces primes. Leur importance pèsera moins sur l'évolution de la masse salariale, car elles ne sont pas intégrées définitivement au salaire de base.

3.1.2 Contraintes à la gestion des rémunérations

Gérer la masse salariale d'une entreprise, c'est gérer une richesse. L'intérêt que porte chaque salarié à sa rémunération et les tensions sociales, que la seule évocation du sujet engendre, amènent le gestionnaire à se diriger vers des techniques de répartition salariale, garantissant le plus d'objectivité possible.

L'analyse des postes et leur cotation permettent une hiérarchisation desdits postes, d'une manière relativement équitable et acceptable. On peut penser que la politique salariale va se résumer à une répartition de la masse des salaires selon ces règles hiérarchiques, à chacun selon sa contribution. Si cette répartition est le principal aspect, la politique salariale est soumise à différentes contraintes.

■ La masse salariale représente une **charge financière importante**. Elle peut être égale à 50 % de la valeur ajoutée de certaines entreprises de main-d'œuvre et varier entre 6 à 20 % de son chiffre d'affaires.

■ La masse salariale est caractérisée par son **inertie**. C'est un levier qui ne peut être utilisé avec autant de facilité que la durée du travail. À moins de licencier une grande partie de son personnel, ce qui

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

entraînerait des paiements importants d'indemnités de rupture et bien d'autres problèmes, une masse salariale, en niveau comme en structure, ne peut varier que sur de nombreux exercices. Cette inertie s'explique par l'effet du vieillissement des salariés et des niveaux salariaux plus élevés qu'une telle population engendre. Mais l'effet le plus important est celui de report qui est celui des augmentations salariales intervenues au cours de l'année $N - 1$ sur la masse salariale de l'année N. Même si aucune augmentation de la masse salariale n'intervient au cours de l'année N, elle subira l'effet des augmentations intervenues au cours de l'année $N - 1$.

Ces effets dus au vieillissement et à l'effet report peuvent réduire la marge de manœuvre dans les choix de politiques salariales.

■ Une autre contrainte économique, externe à l'entreprise, est constituée par le **prix de la profession sur le marché de l'emploi**. Une entreprise doit fréquemment s'intéresser aux salaires pratiqués par la concurrence et pratiquer des réajustements de ses salaires d'embauche notamment. Ces réajustements ont une autre conséquence, qui est de bousculer les ordonnancements salariaux internes. Ceux-ci doivent être alors être réajustés à leur tour et créent ainsi un nouveau gonflement de la masse salariale que nous qualifierons d'involontaire. Ces réajustements sont impératifs, car il serait inacceptable pour un salarié de voir un jeune embauché percevoir un salaire supérieur au sien à compétence et poste égaux, mais avec une ancienneté et expérience moindre ; et, encore plus, s'il occupe un poste de moindre responsabilité. La rareté de certaines professions a contraint des entreprises à gérer des salaires sur des courbes de gestion différentes, car le marché externe ne permettait pas de pratiquer une politique salariale cohérente et unique.

■ Les **contraintes juridiques** concernent le respect du SMIC, ainsi que l'application de minimums hiérarchiques, propres à des professions, des régions ou des niveaux hiérarchiques.

■ Des **contraintes** techniques propres au **traitement administratif ou informatique** de la paie pèsent sur les choix faits en matière de rémunération. On sait que les paies les plus simples à expliquer sont les plus motivantes et les moins discutées ; cela limite la confection de modèles de rémunération à quelques types assez classiques [30].

On peut citer :

— la rémunération comportant un fixe mensuel et des primes liées au poste de travail ; c'est le cas des ouvriers ;

— la rémunération des vendeurs, comportant un fixe minimal et des commissions de ventes ;

— les appointements des cadres constitués d'un salaire au forfait, souvent annualisé et quelquefois complétés d'avantages en nature.

3.2 Durée du travail

3.2.1 Historique

La durée du travail est l'un des domaines de la gestion le plus réglementé. Les lois du 1er et 19 janvier 2000 ont modifié cette abondante réglementation. Ses traits caractéristiques sont issus de l'histoire de l'industrialisation. La première et toujours présente préoccupation en la matière a été de **réduire la durée du travail**. La seconde est de trouver un **cadre** le plus « **flexible** » possible à l'emploi du personnel.

■ On s'accorde à fixer la première réflexion sur le thème au « tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie » de Villermé. L'objectif de ce rapport était de limiter le travail des enfants et d'instaurer les premières obligations scolaires (cf. rapport 1445 de l'Assemblée nationale de Robien et Chamart).

L'ensemble des lois qui vont suivre portent sur les **limites** quotidiennes **du travail** des enfants, des femmes et des adultes, puis des limites hebdomadaires et, enfin, créent les congés annuels et les portent à cinq semaines.

■ Il faudra attendre les années soixante-dix et surtout quatre-vingt pour voir apparaître les dispositions réglementaires qui prennent en compte la seconde préoccupation : la recherche de **flexibilité** de l'organisation du travail et l'individualisation des horaires.

Il s'agit des dispositions relatives à l'annualisation du temps de travail, aux horaires individualisés, ainsi qu'à la modulation et au travail à temps partiel.

■ La dernière réglementation sur les 35 heures associe les deux tendances, **réduction et flexibilité** des horaires. Elle précise aussi, pour la première fois, les dispositions spécifiques aux cadres.

Chaque industrie a adopté les modalités le plus en accord avec les caractéristiques de son activité. Les plus atypiques sont les régimes de travail des industries dits à « feux continus », comme la sidérurgie, ou les professions travaillant par grands chantiers, comme les chantiers navals, ou les règles particulières du bâtiment et des travaux publics. Chaque activité a pu adapter le droit à ses besoins. La réglementation à connaître est d'origine légale et conventionnelle, c'est-à-dire propre à sa profession et issue d'accords et de convention collective professionnelle.

Si ces réglementations sont complexes, la pratique montre que les obstacles aux innovations en matière d'organisation du travail, sont des contraintes pour la plupart non juridiques.

3.2.2 Contraintes à la gestion de la durée et de l'aménagement du temps de travail

■ Les contraintes à évaluer lors de tout projet sont d'abord d'ordre **physiologique**.

La durée du **travail effectif**, c'est-à-dire du temps de présence dans l'entreprise moins tous les temps non travaillés (pauses diverses, repas, déplacements, etc.), ne peut par exemple excéder, légalement, 10 heures par jour. La journée en droit du travail débute à 0 heure et se termine à minuit.

Nota : la notion de temps de **travail effectif** est à connaître avec précision ; c'est le temps de présence dans l'entreprise, moins les temps pendant lesquels le salarié peut, même à l'intérieur de l'entreprise, « vaquer librement à ses occupations » ; la restauration sans astreinte de rappel de l'employeur par exemple est hors temps de travail effectif, une pause pouvant être interrompue à tout moment par une « mise à disposition » de l'employeur doit être considérée comme du temps de travail effectif.

Des **dérogations** existent, à titre permanent, pour certaines professions comme les chauffeurs routiers et les personnels des hôtels, cafés, restaurants et sur autorisation de l'inspecteur du travail pour un ensemble de travaux urgents.

Un temps de repos de 11 heures, entre deux séances de travail est obligatoire pour les salariés adultes. Ce temps est de 12 heures pour les mineurs de dix-huit ans.

Travailler au-delà de ces limites légales de manière régulière peut nuire gravement à l'efficacité du travail et provoquer des accidents du travail par manque d'attention. Le non-respect de ces limites est un facteur aggravant lors de la mise en cause de la responsabilité pénale de l'employeur en cas d'accident du travail ou d'incident grave.

■ Les contraintes sont également d'ordre **économique**.

On peut organiser des équipes de travail permettant une **utilisation maximale des installations**. Il faudra se poser la question du coût du travail, car les majorations pour heures supplémentaires ou pour travail en équipes ou travail de nuit sont élevées. Cette volonté d'augmenter l'amplitude de la semaine de travail a un coût, et l'utilité de faire tourner les installations au maximum, face à un marché incertain, devra être démontrée. L'amplitude maximale de la semaine de travail n'est pas forcément la solution optimale.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

La recherche pourra d'avantage s'orienter vers des solutions offrant le **maximum de flexibilité**, tout en garantissant un lissage des ressources des salariés.

L'aspect économique, c'est également se garantir contre tout risque de chute brutale et importante du niveau de rémunération, dû à du chômage partiel par exemple. Les salariés acceptent difficilement de voir leurs ressources habituelles chuter de dix ou vingt pour cent d'un mois sur l'autre.

■ Les contraintes sont d'ordre **technique**.

La tentation de faire une utilisation maximale de « l'investissement productif », ne devra pas se faire au détriment de sa fiabilité et donc de sa nécessaire maintenance.

■ D'autres contraintes de nature **sociologique** doivent être connues.

C'est le cas des travaux du samedi et du dimanche, de nuit, par équipes tournantes ou des équipes en permanence de fin de semaine. Les perturbations de la vie en société, qui est dans notre pays plutôt diurne et respectueuse de la semaine dite anglaise, ne doivent pas être considérées comme secondaires. Seules les professionnels traditionnellement tenus à ces horaires décalés, l'acceptent : gardiennage, surveillance incendie ou boulangerie par exemple.

Un aspect important de la vie d'entreprise peut également être affecté par ces décalages d'horaires ; c'est le sentiment d'appartenance à un groupe de travail. L'efficacité de la communication dans l'entreprise peut être affectée par des compartimentations créées par des régimes de travail. Les équipes de fin de semaine peuvent être considérées comme coupées du reste de l'entreprise, tout comme les équipes de nuit permanente.

■ Les contraintes d'ordre **psychologique** existent aussi.

Lorsque l'employeur modifie de manière trop fréquente et impromptue le calendrier de travail, les salariés, qui ont leurs projets personnels, n'apprécient guère de les voir bouleversés trop souvent. Les régimes mis en place devront répondre, convenablement, à toutes ces contraintes de la vie en entreprise ou de la vie sociale.

3.2.3 Cadre juridique

Il est constitué par une obligation annuelle de négocier. Tous les ans, au moins une fois, l'employeur doit négocier avec les syndicats représentés dans l'entreprise.

Cette négociation annuelle, obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, porte, d'abord, sur la durée et l'aménagement du temps de travail, ainsi que, pour les entreprises qui sont dépourvues d'un accord de branche ou d'entreprise, sur le régime de prévoyance maladie. Les principales caractéristiques ayant affectées l'entreprise en matière de temps de travail et d'organisation, au cours de l'exercice précédent, sont présentées ainsi que les projets sur ce même thème.

La négociation porte, ensuite, sur la définition du cadre annuel du travail et notamment, le calendrier de travail, les dates de congés, ponts et autres événements prévus de l'année suivante. La négociation annuelle peut être le moment choisi pour aborder les grands projets réformant l'organisation du temps de travail. L'entreprise peut ajuster son activité à ses besoins en utilisant de nouvelles formes d'organisation du travail. Il n'existe aucune obligation de conclure ces négociations. Les thèmes de la durée du travail, de la prévoyance et des salaires peuvent être abordés conjointement ou séparément.

Au-delà du droit, le temps de travail, et son aménagement, est un thème où le consensus devra être recherché.

Chaque entreprise a ses projets de développement. Elle ne pourra établir de programme de travail efficace sans une réflexion permanente sur l'organisation du temps du travail. Cela ne signifie pas qu'il faille en permanence bouleverser les horaires ; au contraire, en la matière la stabilité s'impose.

Elle devra, en concertation avec les représentants du personnel trouver ou réfléchir à de nouvelles solutions permettant d'adapter les besoins aux ressources et aux aspirations des salariés.

On ne peut parler d'adaptation permanente des ressources, de l'entreprise et de ses hommes, tout en restant sur des structures ou des organisations figées de longue date.

3.2.4 Aménagements possibles en matière de durée et d'organisation du travail

Ces aménagements visent soit à optimiser, soit à adapter les ressources aux besoins. Ce qui importe est de connaître l'objectif visé dans un projet d'aménagement du temps de travail. On peut vouloir produire plus, ou s'adapter à une baisse du marché sans vouloir se séparer de son personnel. Il faut ensuite déterminer le volume d'heures ou de travail à produire.

■ **Mesures collectives**

● Des **plafonds d'horaires** doivent être respectés. La durée légale est de 35 heures hebdomadaire pour les entreprises de plus de vingt salariés et pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, à compter du 1er janvier 2002 de manière progressive. La semaine débute à 0 heure le lundi et se termine à 24 heures le dimanche. La limite hebdomadaire absolue est de 48 heures de travail effectif par semaine avec un repos minimal de 24 heures entre chaque semaine ; ce repos doit être donné le dimanche sauf de nombreuses dérogations. La moyenne hebdomadaire de la durée du travail calculée sur une période quelconque de douze semaines ne peut excéder 44 heures. Des dérogations peuvent être accordées à titre exceptionnel, par les services de l'administration du travail, pour des motifs liés à des travaux exceptionnels ou urgents ; le plus souvent, il s'agit de travaux de dépannage d'installations nécessaires à la continuité d'exploitation ou à la sauvegarde des personnes suite à des intempéries ou des incendies.

● Le travail peut être organisé en **équipes**. La loi ne limite pas le nombre d'équipes, elles peuvent être au nombre de deux et couvrir la plage du matin et celle de l'après-midi. Certaines activités ou la volonté de produire plus entraînent la mise en place d'une troisième équipe. Une quatrième équipe, voire même une cinquième, peut être ajoutée, fixe ou tournante, lorsque les installations doivent fonctionner 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, toute l'année.

Les équipes de travail « fixes » ne changent pas d'horaires et sont situées soit toujours le matin ou l'après-midi ou le soir, soit de nuit en permanence.

Chacune des équipes « tournantes » passe successivement du matin à l'après-midi, puis au soir.

Le travail en équipes ou non peut être réparti très différemment sur la semaine. La répartition la plus courante est celle sur cinq jours, du lundi au vendredi. Mais le travail peut être réparti sur 5 jours, 5,5 jours ou 6 jours. Dans certains cas, la négociation peut instaurer un travail sur 4 jours. Les combinaisons des schémas d'organisation sont très nombreuses, puisque les possibilités de travail sous 10 heures par jour, en 6 jours continus au maximum par semaine et selon toutes sortes d'associations d'équipes fixes et tournantes sont ouvertes.

Les régimes de travail en ***continu*** doivent être connus. Ce sont des régimes qui, pour des nécessités techniques ou économiques, fonctionnent toute la semaine, y compris le dimanche. C'est le cas des fonderies. Le travail en continu peut, pour des raisons économiques, être organisé dans toute entreprise.

● Toujours dans la même perspective d'augmenter l'utilisation des installations, il faut citer les **horaires réduits de fin de semaine**. L'entreprise qui souhaite allonger le temps d'utilisation de ses installations, ou assurer des travaux importants et réguliers de maintenance, fait travailler des équipes de suppléance pendant le repos

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

hebdomadaire des équipes de semaine. La réglementation impose un coût élevé à ces horaires de fin de semaine. Ces salariés des équipes de suppléance travailleront sur deux ou trois jours selon la répartition du travail sur 4 ou 5 jours des équipes de semaine.

● Le **travail du dimanche** est en principe interdit, car il s'agit du repos hebdomadaire le plus courant. Des exceptions nombreuses existent, issues de régimes spéciaux en continu ou d'autorisations de l'administration, pour des motifs d'urgence ou encore liés à la profession.

Mesures individuelles

● La première des mesures, et encore trop peu appliquée en France, est le **travail à temps partiel**. Il y a temps partiel dès lors que l'horaire de travail suivi par l'intéressé, et fixé par son contrat de travail, est inférieur à la durée légale ou conventionnelle si cette durée est inférieure.

Cette formule permet au salarié d'avoir un horaire convenant à ses besoins, âge ou situation de famille, et à l'entreprise d'adapter ses ressources sans avoir à se séparer de son personnel. Il existe aussi des avantages issus d'exonérations de cotisations sociales.

● Des mesures individuelles peuvent aussi tendre à réaménager les fins de carrière par des **systèmes d'épargne du temps de repos**. Les salariés peuvent épargner des congés supplémentaires ou exceptionnels non pris, transformer des primes ou des heures supplémentaires en temps de repos, qu'ils prendront, plus tard, en fonction des accords d'entreprise et de leur convenance.

Ces mesures individuelles présentent l'avantage pour le salarié de mieux gérer son temps. Pour l'entreprise, la gestion du temps de travail de ses salariés est plus compliquée du fait de l'initiative donnée au salarié pour sa prise de repos. Cependant, des formules d'incitation à des prises de repos des salariés à des moments de faible activité de l'entreprise peuvent être imaginées et permettront l'ajustement des ressources aux besoins.

● L'optimisation des ressources aux besoins peut être le fait d'**horaires individualisés**. L'horaire est normalement collectif, mais des entreprises ont organisé des systèmes dits d'horaires **à la carte**.

Le principe repose sur la détermination de plages d'horaires fixes de travail, pendant lesquelles les salariés doivent accomplir leur prestation. Avant et après ces plages fixes sont prévues des plages mobiles pendant lesquelles la prestation de travail et la présence ne sont pas obligatoires. Le salarié est tenu d'effectuer la totalité de son horaire, mais il l'organise comme il l'entend à l'intérieur des modalités organisées par l'accord d'entreprise.

La mise en place de ces horaires ne peut se faire qu'à la demande des salariés, dans le cadre d'un accord d'entreprise, ils ne peuvent avoir pour effet de dépasser plus de 3 heures de report d'horaire d'une semaine sur l'autre. L'inspecteur du travail peut autoriser cette pratique en l'absence de représentants du personnel.

Adaptation de l'entreprise aux variations d'activité

Des mesures sur le temps de travail peuvent contribuer à l'adaptation de l'entreprise aux variations d'activité. Ces adaptations peuvent être nécessaires ponctuellement, pour répondre à une brusque et peu prévisible variation de la charge de travail. Elles peuvent être aussi organisées sur un cycle annuel, en fonction de variations saisonnières prévisibles.

● Adaptations ponctuelles

Elles sont nécessaires pour ajuster les ressources aux besoins en fonction d'une hausse ou d'une baisse d'activité. On se prémunit contre les ***hausses d'activités*** par l'accomplissement d'heures supplémentaires. Ce sont les heures de travail effectif excédant 35 heures par semaine ou la durée équivalente. La réglementation permet, en présence d'organisation du travail, sur un cycle plus long que la semaine d'apprécier le calcul des heures supplémentaires selon les modalités prévues par l'accord d'entreprise. C'est le cas du travail organisé en cycles, des accords de modulation et du cas de réduction de la durée du travail sous forme de jours de congés. Les cadres suivent également un régime dérogatoire.

La nouvelle réglementation permet de choisir entre le paiement majoré des heures ou l'allocation de jours de repos compensateur.

Le décompte des heures supplémentaires, sous réserve de l'application de la période transitoire, se fait à compter de la 36e heure ou de la 1601e au cas d'horaire annualisé.

Nota : la loi de janvier 2000, a prévu une **période transitoire** de deux ans. Le seuil de déclenchement des heures supplémentaires est 37 heures hebdomadaires, ou de 1 690 heures annuelles pour l'année 2000 et de 36 heures hebdomadaires ou 1 645 heures annuelles pour 2001.

Le nombre d'heures supplémentaires possible est de 130 au maximum par an. Au-delà, la consultation du comité d'entreprise et l'accord de l'inspection du travail sont nécessaires. Les majorations de salaire ou en durée équivalente de repos sont, depuis le 1er janvier 2001, de 25 % jusqu'à la 39e heure incluse et de 50 % à partir de la 40e heure.

Nota : chaque **heure supplémentaire** donne lieu au paiement de l'heure soit 100 et de sa majoration 25 ou 50, mais peut également être rémunérée en repos soit 1 heure 15 minutes de repos pour une heure de travail accompli ou 1 heure payée à 100 et 15 minutes de repos ; de la même manière avec la majoration à 50 %, 150 % de rémunération ou 1 heure et trente minutes de repos ou la solution mixte repos et paiement.

Les ***baisses*** ponctuelles ***des charges de travail***, qui surviennent du fait de conjonctures économiques défavorables, ou du fait de catastrophes naturelles ou encore de ruptures d'approvisionnement, peuvent entraîner la mise au chômage du personnel. Cette décision s'appelle **chômage partiel**. L'employeur peut se faire rembourser par l'État, une partie des parts de salaires maintenues aux salariés mis au chômage.

Des adaptations ponctuelles peuvent aussi être le fait de ***récupération d'heures perdues***. Il s'agit d'adapter l'horaire aux variations de la charge de travail imposées par des circonstances telles que des accidents de machine, des intempéries, des grèves extérieures à l'entreprise, des manques d'approvisionnement ou d'énergie. Aussi, pour faciliter le départ en congés de manière anticipée, de faciliter les journées de ponts ou d'éviter du chômage partiel, des récupérations des heures perdues collectivement peuvent être effectuées avant ou après la perte d'heure.

● Adaptations sur l'année

La réglementation offre des champs importants d'organisation du temps de travail sur l'année.

Il s'agit en premier lieu du ***travail cyclique***. C'est un horaire organisé sur plusieurs semaines, chaque semaine peut avoir son horaire propre. Lors de chaque cycle, les horaires de chaque semaine devront se répéter à l'identique. Les semaines peuvent dépasser 35 heures. Il n'y aura paiement d'heures supplémentaires que si la durée moyenne du cycle excède 35 heures.

Une adaptation plus moderne sur l'année de l'horaire de travail est constituée par la ***modulation***. La modulation d'horaire permet de faire varier l'horaire hebdomadaire de travail de chaque semaine à condition de respecter les plafonds horaires hebdomadaires et quotidiens et de ne pas excéder en moyenne 35 heures par an et le plafond de 1 600 heures. Ces modes d'organisation requièrent une bonne faculté de prévision de l'activité. Les dépassements donnant lieu à paiement d'heures supplémentaires.

Cas particulier des cadres

La nouvelle réglementation distingue trois catégories de cadres.

● Les **cadres dirigeants** ne sont pas concernés par la loi sur les 35 heures, ils ne doivent pas être considérés pour l'application des plafonds horaires et sont exclus de toute notion d'horaire collectif ou d'heures supplémentaires.

Nota : les cadres dirigeants sont définis, par la loi, comme cadres dotés d'une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps ; des responsabilités importantes leur sont confiées et ils sont habilités à prendre des décisions de manière largement autonome ; ils bénéficient de rémunérations situées aux niveaux les plus élevés de l'entreprise.

● Les **cadres astreints à un horaire collectif**, qui de par leurs fonctions suivent l'horaire collectif de leur service ou de leur équipe de

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

travail, bénéficient de l'ensemble des dispositions sur les 35 heures. Leur horaire peut être compris dans une convention de forfait soumise à des dispositions précises [1] [2] [3] comprenant un nombre d'heures supplémentaires inclus dans leur rémunération.

● Les **autres cadres**, qui ne sont ni dirigeants ni soumis à un horaire collectif, sont pour la plupart soumis avec leur accord à des conventions de forfait.

3.3 Formation

Caractéristiques

La formation, levier indiscutable de l'adaptation de l'entreprise aux changements, a un coût et une efficacité qui demeurent des thèmes inépuisables de débats.

● Le **dispositif juridique** créé depuis plus de trente ans compte parmi les plus complexes et les plus mouvants. La loi du 16 juillet 1971 a institué, pour les entreprises employant au moins dix salariés, une participation au financement de la formation. Auparavant, une loi du 3 décembre 1966, avait institué un droit à la formation et renvoyé les modalités aux accords collectifs.

L'accord du 10 février 1969, sur la sécurité de l'emploi, définit la formation comme la pierre angulaire de la prévention des licenciements économiques. L'obligation légale se présente sous forme de mesure quantitative, il s'agit d'un pourcentage obligatoire de masse salariale que chaque employeur doit consacrer à la formation. Cette obligation a été créée en 1971 et représentait 0,8 % de la masse salariale. Elle a été portée à 1,5 % depuis le 1er janvier 1993. Les employeurs ont, en moyenne, consacré autour de 3,3 % depuis 1993. Ce taux moyen connu pour les entreprises de plus de dix salariés, recouvre une réalité très contrastée, puisque certaines entreprises peuvent aller jusqu'à 5 voire 10 %. L'assiette du calcul est constituée par le montant total des traitements, salaires, indemnités et émoluments, y compris la valeur des avantages en nature (articles 231 du code général des impôts et L 951-1, 951-2 du code du travail). Cette participation de l'employeur égale à 1,5 % de cette assiette est répartie comme montré sur la figure **2**.

● Les **bénéficiaires** de la formation professionnelle continue sont les salariés que l'entreprise emploie et dont les rémunérations servent de base de calcul à cette participation (article R. 950-8 du Code du travail). N'importe quelle action ne peut être imputée. Il s'agit d'acquisitions, d'entretien, et de perfectionnement de connaissances professionnelles transposables en dehors de l'entreprise.

● Les délégués du personnel et, pour les entreprises de plus de 50 personnes, le comité d'entreprise, doivent être consultés annuellement sur l'exécution du plan de formation en cours et sur le projet du plan de l'exercice suivant (article L 933-1 du Code du travail).

L'employeur doit leur présenter quatre grands **documents**, les trois premiers étant :

— les documents fiscaux et administratifs ;

— une note sur les orientations de la formation qui détermine la politique de formation que l'entreprise se propose de retenir pour l'exercice suivant ;

— les bilans de la formation réalisée au titre du plan de formation pour l'année antérieure et l'année en cours.

Ces compilations reflètent l'effort de l'entreprise au plan des actions effectivement réalisées. Il s'agit de retracer les conditions d'accueil, d'insertion et de formation professionnelle des jeunes salariés, des actions effectuées par thèmes, par catégories socioprofessionnelles et par sexe, la liste des organismes sollicités, les conditions financières d'exécution de la formation, le bilan des contrats d'apprentissage et des contrats de qualification.

Le dernier document concerne le projet de plan de formation pour l'exercice suivant, pour lequel les représentants doivent formuler un avis. Sa structure reprend les mêmes ventilations, par type de formation, par catégories socioprofessionnelles notamment.

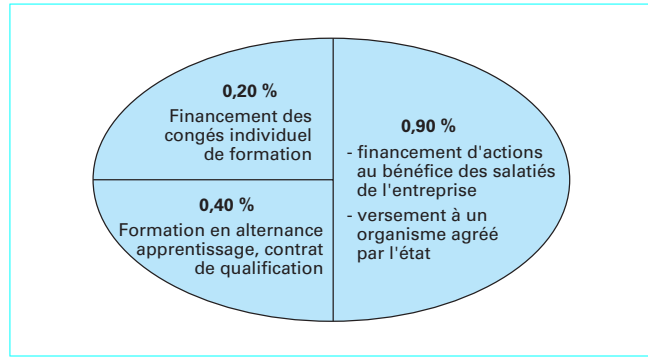

Figure 2 – Répartition du budget formation

● Les **techniques de mesure** de l'efficacité de la formation sont nombreuses et toutes aussi « efficaces » [31]. L'efficacité de la formation peut être mesurée, au même titre que la compétence des salariés, par l'évaluation avant et après les stages des capacités de l'individu formé. Les évaluations peuvent être effectuées en situation de production normale, par les mesures de l'amélioration des résultats de cette production, l'évolution des taux de rebus, du nombre de réclamations des clients, des délais de dépannages. On peut aussi demander aux formés et à leurs supérieurs leur sentiment sur l'efficacité de la formation par sondage ou interview.

La meilleure garantie de l'efficacité de la formation réside dans un bon recensement et une exécution sans faille du plan de formation prévu.

Plan de formation

Il reste l'outil classique de gestion de la formation professionnelle continue. Il est établi à partir d'un recensement de besoins de formation et des axes stratégiques de l'entreprise, organisé selon un calendrier établi en fonction des autres échéanciers de l'entreprise, exécuté en fonction de choix et de moyens pédagogiques. Le **recensement des besoins de formation** s'effectue grâce à plusieurs sources d'information.

La première de ces sources est constituée par les enseignements de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Certaines entreprises afin de prévoir les évolutions du contenu des compétences et aptitudes développent des observatoires des métiers ou des techniques. Ces études fondées sur les observations d'expériences des entreprises concurrentes, de l'étude de leur histoire et des enseignements de leur évolution technologique, peuvent s'appuyer sur les enquêtes de centres tels le CEREQ, les études de l'INSEE ou du CREDOC ou les statistiques des chambres patronales.

Une approche moins générale peut être obtenue par l'interview des acteurs de l'entreprise. Les chefs de services, de fabrication, de recherches et de développement, les investisseurs, les hommes de marketing, sont autant de sources d'information sur l'évolution des techniques et des besoins de compétences ou de disparition de fabrications, de techniques et de métiers.

Le besoin de formation peut être connu de manière plus volontariste par la traduction, en termes de compétences requises, des grands projets de l'entreprise. Si celle-ci veut profondément se réformer, modifier ses structures ou ses méthodes de travail, introduire une nouvelle technologie, elle devra suffisamment à l'avance y préparer ses hommes.

L'élaboration des programmes de formations doit inclure aussi des formations d'adaptations. Il s'agit de l'adaptation à un premier emploi, comme celles relatives aux changements de métiers ou du moins de leur adaptation.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Organisation de la formation

Une formation est efficace si elle est organisée autour des besoins de l'entreprise, et non l'inverse. Il faut donc que les calendriers comme les méthodes pédagogiques tiennent compte de ces contraintes. Le calendrier de formation doit tenir compte des périodes de forte activité. Le développement de nouvelles méthodes pédagogiques comme le téléenseignement doivent être signalées.

Une formation plus efficace peut aussi être obtenue par une reconnaissance plus forte des efforts personnels des salariés en accord évidemment avec les principes précités de l'acquisition de qualifications supérieures.

3.4 Restructuration

En dépit des efforts de conversion et de formation une entreprise doit quelquefois se restructurer.

Le thème des restructurations véhicule une image extrêmement négative. Autant pour les salariés concernés par les plans sociaux que pour ceux qui restent, le « syndrome des survivants » [16] est une réalité. L'impact des suppressions d'emplois dépasse souvent les limites de l'entreprise et déséquilibrent le tissu économique local et régional.

L'origine de ces opérations est extrêmement variable, soit conjoncturel, soit sectoriel, soit propre aux structures de l'entreprise [17]. Les conséquences ne sont pas toujours négatives ; par exemple, lors d'opération de fusions-acquisitions, qui n'aboutissent pas forcément à des compressions d'effectifs. Dans la plupart des cas, il y a recours aux plans sociaux.

Doit-on considérer le recours aux plans sociaux comme l'aveu d'un échec ou l'absence de gestion prévisionnelle de l'emploi. Les sureffectifs de nature qualitative, c'est-à-dire liée à la structure de qualification, sont incontestablement du domaine de l'imprévision. Cependant, les retournements de tendance d'un marché, par leur ampleur, leur brutalité et leur imprévisibilité, prennent de cours la prévision la plus élaborée ou pertinente qui soit. Les sureffectifs sont si importants, qu'ils soient quantitatifs et qualitatifs, que l'entreprise n'a plus d'autre choix que de recourir à des licenciements économiques collectifs, dénommés ordinairement plans sociaux.

Le cadre juridique et politique est contraignant, le coût humain important. Juridiquement, le licenciement économique individuel, ou collectif, n'est pas fondé sur une faute du ou des salariés, mais sur une nécessité de procéder à des suppressions de postes, en raison de difficultés économiques. Il s'agit d'alléger des charges, en l'occurrence des coûts de main-d'œuvre. Les procédures doivent être connues, car toute carence entraîne retards ou annulation judiciaire préjudiciables en termes de coût comme de climat social.

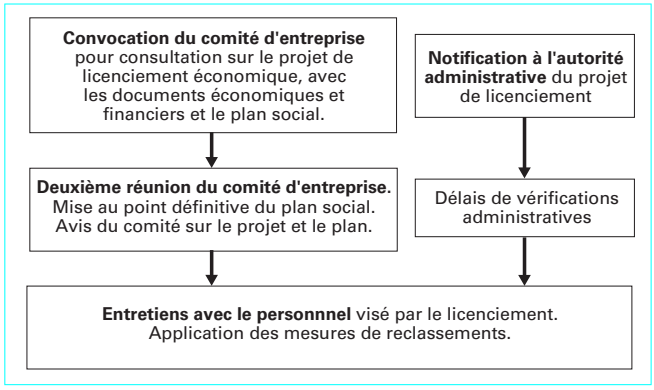

Figure 3 – Procédure type de licenciement économique

Un **projet de licenciement économique**, notamment de fermeture de site, doit être annoncé le plus tôt possible au personnel. Il ne doit pas surprendre par sa soudaineté. Normalement, l'entreprise devra avoir utilisé toutes les possibilités d'ajustements des ressources aux besoins. Ainsi, la multiplication du chômage partiel, les restrictions budgétaires diverses peuvent être interprétés comme des signes avant-coureurs de mesures plus radicales. Le licenciement économique doit s'inscrire comme ultime solution, après épuisement de toutes les autres sources de rééquilibrage des charges et des recettes. Il ne doit pas intervenir après une période d'heures supplémentaires, brutalement, sans explications ni période transitoire de baisse de production. Il doit reposer sur des motifs sérieux et étayés, de natures économique, financière, commerciale et sur une réorganisation indispensable à la survie de l'entreprise. Le licenciement économique n'est pas une modalité courante de gestion, même si sa motivation repose sur une logique économique : tenter, en allégeant la masse salariale, de permettre la continuation de l'exploitation. Afin de préserver la cohésion sociale de l'entreprise, il convient de faire comprendre au personnel les réalités des difficultés économiques et budgétaires. Celles-ci, avant même l'annonce du licenciement, doivent faire partie du langage courant de l'entreprise.

L'annonce du licenciement doit se faire dans le respect de la procédure légale. Celle-ci est longue dans le cas où l'effectif concerné est nombreux. La procédure et sa durée dépendent aussi de la taille de l'entreprise.

Une **procédure type** pour un licenciement de plus de dix personnes et de moins de deux cent cinquante personnes dans une entreprise de plus de cinquante salariés est donné par la figure **3**.

La notification des licenciements constitue la dernière phase.

Ce schéma très simplifié de la procédure met en évidence la double consultation :

— d'une part, des représentants du personnel sur les motifs du projet de licenciement et sur le contenu du plan social ;

— d'autre part, de l'État qui peut, au travers de conventions passées avec l'entreprise, l'aider à réaliser un plan social prenant en compte le maximum de personnel licencié.

L'ensemble de ces procédures de consultation et d'information peut durer plus de 3 mois lorsque le licenciement concerne plus de 250 salariés.

L'objectif d'un **plan social** est de tenter, par des mesures de reclassements interne ou externe, d'éviter de procéder à des ***licenciements*** dits ***secs***. Les plans sociaux contiennent ainsi des mesures de reconversion, des aides à la mobilité géographique, des préretraites totales ou progressives. Les plans sociaux sont destinés à ceux qui partent comme à ceux qui restent, car du traitement du personnel en sureffectif dépend la croyance des salariés qui restent sur la considération que leur porte l'employeur.

Il faut savoir que l'entreprise peut subir des contraintes après le licenciement et, notamment, ne bénéficie pas pendant une période d'une année de toute sa liberté pour embaucher. L'emploi de personnel temporaire est également soumis à des conditions contraignantes.

La restructuration de l'entreprise n'aboutit cependant pas toujours à des licenciements économiques.

Le **cas de l'externalisation** n'est pas un phénomène récent. L'entreprise décide de ne plus faire elle-même des tâches qu'elle considère en dehors de sa compétence principale. Elle désire concentrer ses ressources humaines et financières sur son « cœur de métier » (traduction de « *core compétence* » : noyau de compétence). La sous-traitance d'activités périphériques, nettoyage, surveillance ou restauration, cède le pas à des activités entières, l'administration des finances ou du personnel, voire à des parties de fonction ou fonction entière participant au process de création de valeur ajoutée, logistique, transport et même production.

Lorsque l'entreprise décide de sous-traiter un certain nombre de tâches qu'elle estime hors de son champ de compétence principal,

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

elle se rend dépendante de ses fournisseurs. Une dépendance en terme d'organisation, mais aussi au plan des métiers. La perte de métiers, de savoirs et de compétences appartenant à des professions connexes pose le problème de la souplesse de la gestion du personnel en privant l'entreprise de « passerelles professionnelles » ; elle pose aussi le problème de la spécialisation des métiers et de leur fragilisation. La richesse des ressources humaines repose sur la faculté d'adaptation de ses salariés. Cette spécialisation obligée due aux mouvements d'externalisation semble poursuivre un objectif contraire.

Lors d'une opération d'externalisation, le personnel dévolu à cette activité doit normalement « suivre » le nouvel employeur (cf. développements sur la notion de succession d'employeur, principe posé par l'article L. 122-12 alinéa 2 du Code du travail). Les obligations légales d'information et de consultation des représentants du personnel sont aussi importantes qu'au cas de licenciement économique.

4. Avenir des DRH

Les déséquilibres persistants de l'emploi ont entraîné un renchérissement des charges sociales et du coût du travail ainsi qu'un déséquilibre durable des retraites. Les directives européennes amènent un nouvel ensemble de dispositions législatives qui vont encore bouleverser les données de la compétition économique. L'entreprise est soumise de par la libéralisation des échanges à une pression concurrentielle continue. Paradoxalement, l'entreprise apparaît toujours pour les États comme le seul lieu de création de richesse et donc d'activité, comme un lieu de stabilité et d'emploi. Celle-ci est pourtant prise entre différents mouvements contradictoires. Le développement de la gestion des « compétences durables » semble contraire à la spécialisation voulue par la pression concurrentielle, une entreprise « allégée, sélective et éclatée » [15]. Les nouvelles organisations font coopérer sur un même lieu de travail des salariés d'entreprise et de statuts différents. Des salariés du « noyau dur » cohabitent avec d'autres à l'emploi plus précaire.

Le développement d'une « économie de la connaissance », le développement du commerce électronique semble prendre le pas sur l'économie de création de biens durables. La construction d'une politique de gestion des ressources humaines repose pourtant sur la durée et la création de **consensus entre** le **salarié**, ses aspirations, **et l'entreprise**, sa stratégie de développement. La création continue de compétence ne peut se faire qu'au travers d'un **projet durable** d'entreprise. Le DRH devra relever l'ensemble de ces défis, participer d'avantage aux décisions stratégiques, définir très en amont les conditions de réalisation au plan humain des projets d'organisation.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
©Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle